

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Študijný obor: Gastronomie, hotelnictví a cestovní ruch

Simona RADAKOVIČOVÁ

STRATÉGIA INTERNEJ KOMUNIKÁCIE
ZVOLENEJ FIRMY A JEJ VÝZNAM

The Internal Communication Strategy

BAKALÁRSKA PRÁCA

Vedúci bakalárskej práce: Mgr. Tomáš Jeřábek, MBA

Brno, 2017

ZADÁNÍ – OBOUSTRANNÁ KOPIE

Meno a priezvisko autora: Simona Radakovičová
Názov bakalárskej práce: Stratégia internej komunikácie zvolenej firmy a jej význam
Názov bakalárskej práce v AJ: The Internal Communication Strategy
Študijný obor: Gastronomie, hotelníctví a cestovní ruch
Vedúci bakalárskej práce: Mgr. Tomáš Jeřábek, MBA
Rok obhajoby: 2017

Anotácia:

Bakalárska práca sa zameriava na úroveň internej komunikácie vo zvolenej spoločnosti, analyzuje jej súčasný stav, využívanie zavedených komunikačných nástrojov a spokojnosť zamestnancov s touto komunikáciou. Teoretická časť sa zaoberá definovaním základných pojmov súvisiacich s danou problematikou. Praktická časť pozostáva zo stanovenia výskumných otázok, identifikácie danej spoločnosti a jej internej komunikácie, nasleduje metodika vlastného výskumu a analýza získaných dát uskutočneného výskumu. Záver tejto časti zahŕňa zodpovedanie výskumných otázok, zhrnutie šetrenia a predloženie návrhov a doporučení k možnému zvýšeniu úrovne internej komunikácie v spoločnosti.

Kľúčové slová: Interná komunikácia, Nástroje komunikácie, Efektivita komunikácie, Význam komunikácie, Wellness

Annotation:

This thesis focuses on the level of the internal communication in the selected company, analyses its current state, usage of established communication tools, and employees' satisfaction with the communication. The theoretical part defines fundamental terms related to the issue. The practical part consists of the formulation the research questions, identification of the selected company and its internal communication; then the methodology of the research follows, together with the analysis of acquired data. The conclusion of this part answers the research questions, summarises the research and offers proposals for possible improvements of the level of the internal communication in the company.

Keywords: Internal communication, Communication tools, Communication effectivity, Communication importance, Wellness

Prehlasujem, že som bakalársku prácu *Stratégia internej komunikácie zvolenej firmy a jej význam* vypracovala samostatne pod vedením *Mgr. Tomáše Jeřábka, MBA* a uviedla v nej všetky použité literárne a iné odborné zdroje v súlade s aktuálne platnými právnymi predpismi a vnútornými predpismi Vysokej školy obchodnej a hotelovej.

V Brne dňa 7. 4. 2017

vlastnoručný podpis autora

Rada by som poďakovala pánovi Mgr. Tomášovi Jeřábkovi, MBA za cenné informácie a rady, ktoré dopomohli ku vzniku mojej bakalárskej práce. Taktiež chcem poďakovať rodine za podporu.

OBSAH

Úvod.....	9
I. TEORETICKÁ ČASŤ.....	10
1 KOMUNIKÁCIA.....	11
1.1 Definícia komunikácie.....	11
1.1.1 Komunikačný proces.....	12
1.2 Komunikačné modely.....	13
2 INTERNÁ KOMUNIKÁCIA.....	15
2.1 Funkcie a nástroje internej komunikácie.....	15
2.2 Obsah firemnej komunikácie.....	19
2.3 Dôležitosť internej komunikácie.....	20
2.4 Meranie efektivity internej komunikácie.....	21
3 MARKETINGOVÝ VÝSKUM.....	23
3.1 Druhy marketingového výskumu.....	23
II. PRAKTICKÁ ČASŤ.....	26
4 VÝSKUMNÉ OTÁZKY PRÁCE.....	27
5 IDENTIFIKÁCIA WELLNESS RESORT S.R.O.....	28
5.1 Charakteristika a predmet podnikania.....	28
5.2 Vzťahy so zamestnancami.....	29
5.3 Interná komunikácia v spoločnosti Wellness resort s.r.o.....	30
5.3.1 Nástroje vnútro podnikovej komunikácie.....	30
6 METODIKA VÝSKUMNÉHO ŠETRENIA.....	34
6.1 Účel šetrenia.....	34

6.2 Ciele šetrenia.....	34
6.3 Overované hypotézy.....	34
6.4 Charakteristika respondentov, spôsob oslovenia a termín.....	35
6.5 Zvolená metodológia.....	35
6.5.1 Konštrukcia dotazníka.....	35
6.6 Časový harmonogram a náklady výskumu.....	36
7 VLASTNÝ PRIESKUM V SPOLOČNOSTI WELLNESS RESORT S.R.O.....	37
7.1 Vyhodnotenie prieskumného šetrenia.....	37
7.2 Zhrnutie výskumu.....	46
7.3 Verifikácia výskumných otázok.....	47
7.4 Návrhy a doporučenia.....	48
Záver.....	53
Použité zdroje.....	55
Zoznam obrázkov a tabuliek.....	57
Zoznam príloh.....	58
Prílohy.....	60

ÚVOD

Efektívna vnútropodniková, či interná komunikácia tvorí v súčasnosti jeden z najdôležitejších predpokladov dobre fungujúcej organizácie. Komunikácia na pracovisku je každodennou činnosťou, ovplyvňujúcou firmu. Môže podniku výrazne pomôcť, no jej zanedbanie či podceňovanie môže byť pre podnik veľmi ohrozujúce. Sú to práve poruchy v tejto komunikácii, ktoré sú často príčinou problémov v celkovej prevádzke podniku, v medziľudských vzťahoch na pracovisku či vnímaní podniku zamestnancami. Správne nastavená interná komunikácia v spoločnosti je tak vhodným nástrojom k dosahovaniu firemných cieľov, pričom dobre informovaný zamestnanec sa stáva spokojným zamestnancom a efektivita jeho práce môže rásť.

Podnetom pre spracovanie vybranej témy pre bakalársku prácu bola nie len jej zaujímavosť, ale i využiteľnosť v praxi a ďalšom pracovnom procese.

Cieľom práce je zmerať úroveň internej komunikácie v spoločnosti Wellness resort s.r.o. a analyzovať využívané nástroje tejto komunikácie za pomoci marketingového výskumu, aplikovaného na zvolenú cieľovú skupinu. Dôležitou súčasťou je tiež navrhnutie efektívnej stratégie využitia interných komunikačných nástrojov, aplikovateľnej v praxi.

Prvou časťou je teoretická časť, ktorá sa zaoberá základnými pojmami a ich definíciou v oblasti komunikácie, internej komunikácie a marketingového výskumu. Praktická časť práce je uvedená zadaním výskumných otázok. Následne sa zameriava priamo na zvolenú spoločnosť Wellness resort s.r.o a analyzuje súčasný stav internej komunikácie. Súčasťou je prieskum, ktorého cieľom je zistiť spokojnosť zamestnancov s úrovňou vnútropodnikovej komunikácie a efektivitou využívaných komunikačných prostriedkov. Metódou analýzy je dotazníkové šetrenie, ktoré bolo určené pre vybranú skupinu zamestnancov podniku. Nasleduje analýza získaných dát, definovanie záverov, zodpovedanie výskumných otázok a návrhová časť v podobe doporučení a návrhov.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 KOMUNIKÁCIA

Zo všetkých ľudských vlastností a schopností patria k najdôležitejším a najužitočnejším tie, ktoré sa týkajú komunikácie. (DeVito, 2008)

Slovo či pojem komunikácia je latinského pôvodu a znamená „niečo spájať“. Môže byť použité v rôznych významoch, ako označenie pre dopravnú sieť, premiestňovanie ľudí, materiálu, ale i myšlienok, informácií, postojov či pocitov od jedného človeka k druhému. (Mikuláščík, 2010) Komunikácia je však obtiažnym procesom, a aj keď daná správa prejde, môže vzniknúť nedorozumenie, nakoľko mnohí ľudia prikladajú rovnakým slovám rozdielny význam. (Pelsmacker et al., 2003)

1.1 Definícia komunikácie

Odborná literatúra definuje komunikáciu rôznymi spôsobmi.

Komunikácia je komplexným a zložitým procesom, no umenie komunikácie je jednou z najdôležitejších ľudských schopností. Informácie a ich prenos sú nástrojom k prežitiu človeka. (Konečná, 2009) Komunikácia je obojstranný proces, ktorého cieľom je dorozumieť sa. Komunikácia zahŕňa slovné aj mimoslovné prejavy. (Holá, 2006) K mimoslovným patria najmä gestikulácia a mimika, ktorými ľudia často doprevádzajú svoje vyjadrovanie. Tieto gestá majú rôzny účel, obsah, rôznu frekvenciu výskytu, pričom sa môžu líšiť v rôznych kultúrach. (Koudelka, 1997)

K procesu vzájomnej výmeny informácií a prejavov pritom môže dochádzať v rámci štyroch základných oblastí:

- intrapersonálna komunikácia (komunikácia vedená človeka samého so sebou),
- interpersonálna komunikácia (medziľudská komunikácia),
- komunikácia v malých skupinách,
- verejná komunikácia. (Konečná, 2009)

Interpersonálna komunikácia je vzájomná komunikácia medzi dvoma alebo viacerými jedincami, ktorí majú medzi sebou určitý druh vzťahu a je prakticky organickou súčasťou všetkých druhov komunikácie. Interpersonálna komunikácia je zložitým a mnohostranným procesom prebiehajúcim medzi ľuďmi. Dochádza tu k vzájomnej výmene informácií, a to

v rovine oznamovania ale aj ich prijímania. Táto komunikácia sa môže realizovať v bezprostrednej, ale i sprostredkovanej podobe. Bezprostredná pritom býva často účinnejšia, nakoľko umožňuje väčšiu pružnosť obsahu a formy komunikácie, dovoľuje pozorovať neverbálne prejavy a pružne prispôbovať smer a obsah celého komunikačného procesu. (Erneker, 2004)

1.1.1 Komunikačný proces

Proces komunikácie je vždy unikát, avšak je možné ho zjednodušiť a popísať skrz schému, ktorej obsahom je vždy kombinácia nasledujúcich členov:

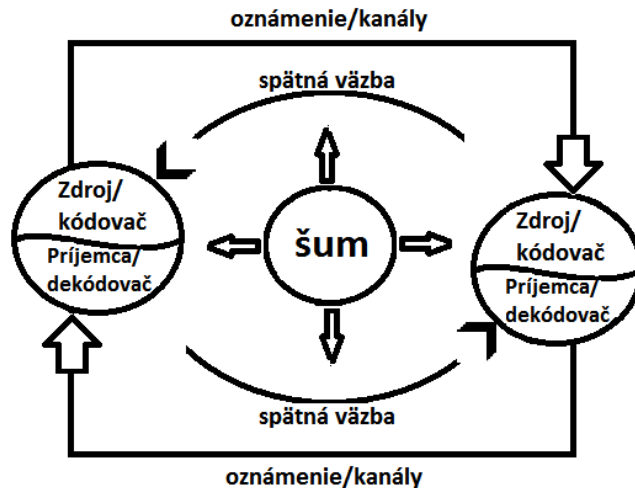
Komunikátor (odosielateľ) je ten, kto vysiela informáciu. Do nej je premietnutá okrem obsahu, ktorý je plne v réžii komunikátora, i jeho osobnosť, cieľ a následok sledovaný predaním informácie. (Chadt et al., 2015)

Komunikant je subjekt, ktorý prijíma vyslanú správu. (Chadt et al., 2015) Jeho vnímanie je tiež ovplyvnené vlastnými skúsenosťami, zámermi a cieľmi. (Mikuláščík, 2010)

Komuniké je možné chápať ako správu, ktorú jeden človek vysiela druhému. Táto správa je zložená z verbálnych i neverbálnych symbolov a môže byť vnímaná rôznymi komunikantmi odlišne (ak je zdeformovaná komunikačným šumom, poprípade kontextom). (Chadt et al., 2015)

Komunikačný model je schéma či vzor, ktorý znázorňuje štruktúru komunikácie a jej fungovanie, viz. Obr. 1. Ukazuje tak obecný model prenosu správy od odosielateľa k príjemcovi. Vysielaný signál prechádza po zakódovaní komunikačným kanálom, ktorý je zaťažený určitým šumom k príjemcovi, ktorý ho dekóduje a na správu reaguje vo forme spätnej väzby. Komunikačný proces je však úspešným len vtedy, ak príjemca získa dekódovaním rovnakú správu, z ktorej vychádzal odosielateľ pri jej zakódovaní. (Chadt et al., 2015) Komunikácia je teda prenos informácií medzi odosielateľom a príjemcom za predpokladu, že príjemca informácii rozumie. (Borkowski a Bobák, 2011)

Vytvorenie efektívnej komunikácie zahŕňa 6 krokov. Prvým je identifikácia cieľovej skupiny, nasleduje stanovenie komunikačných cieľov, vytvorenie oznámenia, resp. správy, vybratie komunikačného kanálu, zistenie úspechov a výsledkov komunikácie a zabezpečovanie integrovaného komunikačného procesu. (Kotler, 2002)

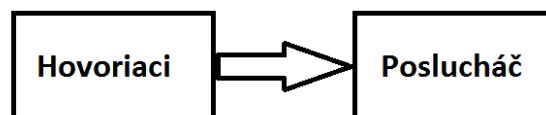


Obr. 1 - Schéma interpersonalnej komunikácie

Zdroj: DeVito, 2008, s. 33, vlastné spracovanie

1.2 Komunikačné modely

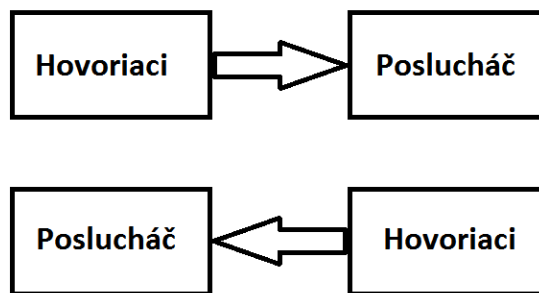
V skorších modeloch, znázorneniach a teóriách sa na komunikáciu pozeralo ako na lineárny proces, v ktorom hovoriaci hovorí a poslucháč počúva, pričom proces postupuje relatívne priamou cestou. Hovorenie a počúvanie sú tak považované za deje prebiehajúce v rozdielnych časoch, kedy ten, kto hovorí, nepočúva, a ten, kto počúva, nehovorí. (DeVito, 2008) Tento proces znázorňuje Obr. 2.



Obr. 2 - Lineárny komunikačný model

Zdroj: DeVito 2008, str. 32, vlastné spracovanie

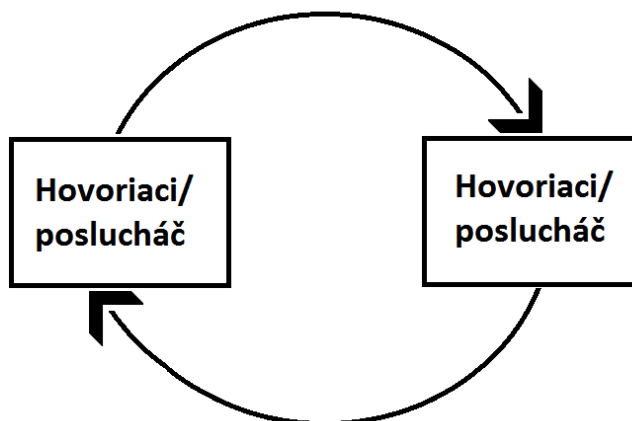
Onedlho nasledovalo poňatie interakčné (viz. Obr. 3). Podľa tohto modelu obaja účastníci striedajú pozície hovoriaceho, aj poslucháča. Stále však považuje hovorenie i počúvanie za oddelené javy, ktoré sa neprekrývajú a ktoré jedna osoba nevykonáva súčasne. (DeVito, 2008)



Obr. 3 - Interakčný komunikačný model

Zdroj: DeVito 2008, str. 32, vlastné spracovanie

Model, ktorý je uznávaný v súčasnosti, je transakčný model. V ňom každý z účastníkov funguje zároveň ako hovoriaci aj ako poslucháč. V rovnakom okamihu, kedy vysiela správu, tiež prijíma správu zo svojej vlastnej komunikácie i z reakcií druhého účastníka. Transakčný model tiež považuje prvky komunikácie za vzájomne závislé. To znamená, že každý prvok existuje vo vzťahu k ostatným. Zmena ktoréhokoľvek prvku v procese vyvoláva zmeny v ostatných prvkoch. Príkladom je zmena „obecenstva“ pri vstupe vedúceho manažéra do miestnosti, počas schôdzky skupiny zamestnancov. Môže nasledovať modifikácia témy hovoru, či spôsob, ako sa o danej téme hovorilo. Ak sa čokoľvek zmení, výsledkom sú ďalšie zmeny. (DeVito, 2008) Tento model je znázornený na Obr. 4.



Obr. 4 - Transakčný komunikačný model

Zdroj: DeVito, str. 33, vlastné spracovanie

2 INTERNÁ KOMUNIKÁCIA

Vnútorne prostredie firmy je tvorené hlavne zamestnancami, ľuďmi, ktorí sú pre správne fungovanie podniku najdôležitejším a zároveň najhoršie ovplyvniteľným faktorom. Ľudská osobitosť, nezávislosť, relatívna samostatnosť a samostatné myslenie sú toho dôvodom. Interná komunikácia je preto prostriedkom k ovplyvňovaniu a motivácii zamestnancov k plneniu spoločných cieľov. (Holá, 2006) Táto komunikácia je však aj dôležitým nástrojom pre vytvorenie firemnej kultúry a dobrého imidžu spoločnosti. (Borkowski a Bobák, 2011)

2.1 Funkcie a nástroje internej komunikácie

Interná komunikácia je komunikačným prepojením útvarov firmy, ktoré umožňujú spoluprácu a koordináciu procesov nutných pre fungovanie firmy. Obsahom však nie je len predávanie informácií, ale i utváranie a vyjasňovanie názorov a postojov, chovania manažmentu a pracovníkov. Patria sem slovné aj mimo slovné spojenia a prenosy informácií, prebiehajúce vo všetkých smeroch fungovania firmy, medzi manažmentom a pracovníkmi, manažérmi navzájom, medzi jednotlivými pracovníkmi a pracovnými tímami a to v oficiálnych aj neoficiálnych vzťahoch. (Holá, 2006)

Hlavné funkcie internej komunikácie:

- Informačná funkcia vo všetkých smeroch - interná komunikácia zabezpečuje prenos informácií od vrcholového vlastníckeho a riadiaceho manažmentu, ku všetkým zamestnancom. Dôkladná informovanosť je predpokladom pre úspešné a ziskové podnikanie.
- Riadiaca funkcia - pomocou internej komunikácie sa okrem iného uskutočňujú riadiace akty v podniku a dochádza k súladu vízií a plánov vlastníkov – manažmentu a zamestnancov.
- Motivačná funkcia - jej cieľom je zainteresovanosť pracovníkov a zamestnancov, vedúca k ich stotožneniu s podnikovými cieľmi a stratégiami, rozvíjaniu lojality k podniku a pod.
- Konzultačná funkcia - chápaná v zmysle pomoci zamestnancom riešiť ich osobné problémy, napr. právna poradňa pre zamestnancov, miesto pre dotazy zamestnancov v podnikovom periodiku a pod.
- Vodcovská funkcia - umožňuje pri otvorenej a korektnej internej komunikácii vyjadrovať názor zamestnancov (pozitívny i negatívny) či konštruktívnu kritiku a tým upevňovať

zamestnanecké sebavedomie a dávať možnosť tzv. opinion lídrom, teda hovorcami skupín, vyjednávať s manažmentom podniku.

- Spoločenská funkcia - vedenie podniku dáva najavo, že si svojich zamestnancov váži, dokáže určiť ich podiel na rozvoji podniku a k tomu využíva nástroje internej komunikácie (napr. spoločenské stretnutia zamestnancov, brífingy, kultúrne akcie a pod.). (Čírtek, 2008)

Holá (2006) ďalej definuje hlavné ciele internej komunikácie ako:

- Zaistenie informačných potrieb všetkých pracovníkov firmy a informačnú prepojenosť firmy, zohľadňujúcu náväznosť a koordináciu procesov.

- Zaistenie vzájomného pochopenia a spolupráce na základe dosiahnutia porozumenia v spoločných cieľoch (medzi manažmentom firmy a zamestnancami, medzi manažérom a jeho tímom, medzi tímami a pracovníkmi navzájom).

- Ovplyvňovanie a vedenie k žiaducim postojom a pracovnému chovaniu pracovníkov, zaistenie stability a lojality pracovníkov.

- Neustále udržiavanie spätnej väzby a zavádzanie zistených poznatkov do praxe – neustále zdokonalovanie komunikácie vo vnútri firmy.

K žiadanému prenosu správy príjemcovi slúžia nástroje a kanály internej komunikácie. Cieľom každej organizácie je pritom čo najvyššia efektívnosť komunikácie, nakoľko firmu stojí určité finančné prostriedky. Je preto nutné, aby komunikačné kanály fungovali plynule a najmä aby komunikácia skrz ne mierila na správnu cieľovú skupinu. (Kovaříková, 2016)

Nástroje internej komunikácie je možné rozdeliť na formálne (sú výsledkom aktivít firmy) a neformálne (neorganizuje ich firma, fungujú spontánne, na základe bežnej medzilidskej komunikácie medzi kolegami). (Kovaříková, 2016)

Formálne komunikačné kanály

Výročné správy – sú súčasťou business plánu a ich cieľom je poskytnúť súhrn dôležitých informácií o firme v aktuálnej dobe. Sú určené vnútornej i vonkajšej verejnosti a fungujú ako súhrnná správa o činnosti firmy. Sú to ukazovatele prosperity firmy, konkrétne výsledky, plnenie plánov, dosiahnutie jednotlivých cieľov, úspechy na trhu a spokojní zákazníci. Výročná správa by mala celkovo vyznievať pozitívne s dôrazom na úspechy, nesmie však obsahovať skreslené údaje a musí zodpovedať skutočnému stavu. (Holá, 2006)

Firemný časopis/noviny – bývajú obľúbenými zo strany zamestnancov, i zo strany zodpovedného vydavateľa. Dôležitejšie než jeho forma a frekvencia vydávania je samozrejme jeho obsah. Zamestnanci málokedy venujú pozornosť stručným faktom vo výročnej správe. Preto uprednostňujú, ak sú tieto informácie podávané v súvislostiach života firmy, resp. jej zamestnancov – kto konkrétne stojí za ktorým úspechom, ako sa všetci podieľali na dokončení projektu a iné. Vhodnými témami sú aj výsledky testovania produktov, spätné väzby zákazníkov, či prehľad budúcich a rekapitulácia minulých akcií. (Holá, 2006)

Manuály činností a pracovné postupy – firme môže vo fungovaní pomôcť spísanie manuálov činností v jednotlivých procesoch, funkciách, alebo i konkrétnych aktivitách. Orientáciu pracovníka tak dobre nastavujú návody na obsluhu, popis práce jednotlivých pracovných miest, ich kompetencií, zodpovedností a návaznosti na ostatné činnosti. (Holá, 2006)

Nástenky – sú veľmi jednoduchým komunikačným prostriedkom. Využívajú sa najmä v prípade, kedy majú informácie dlhšiu časovú platnosť a je potrebné, aby ich mali zamestnanci tzv. na očiach (prehľad plnenia zadaných úloh, plánov, akcií). Výhodné sú aj pre zaistenie denných aktuálnych informácií, dôležitých pre motiváciu pracovníkov. Pri zavedení nástenky je veľmi podstatné vhodné umiestnenie. (Holá, 2011)

Intranet – je to interná elektronická sieť podniku, fungujúca na princípe internetových protokolov, používaná k zdieľaniu informácií. Táto sieť je majetkom firmy a je prístupná len zamestnancom a ďalším oprávneným osobám. Intranet okrem zdieľania webových stránok umožňuje internú komunikáciu pomocou e-mailov, alebo rôznych on-line komunikátorov. Najdôležitejšou vlastnosťou i prednosťou je možnosť poskytovania a zdieľania informácií v reálnom čase a ich aktuálnosť. Intranet sa využíva ako nástenka (informácie o firme a jej fungovaní) i nástroj pre získavanie spätnej väzby (umožňuje takmer okamžitú odozvu). Je tiež možné jednoducho založiť diskusné fóra, či zamestnanecké ankety. (Holá, 2006)

E-maily – táto forma sa využíva predovšetkým pre hromadné oznámenia väčšiemu počtu pracovníkov (jednotlivé tímy, či všetci zamestnanci podniku) s cieľom informovať dotyčné osoby v čo najširšom zábere a čo najkratšom čase. (Holá, 2006)

Porady – môžu byť praktickým stretnutím, ktoré môže v tíme vyriešiť rôzne problémy, priniesť informácie zo školení, vysvetliť dôležité otázky či vyvolať debatu. (Kovaříková, 2016) Efektívnosť porady je priamo závislá na jej príprave a štrukturovanom priebehu. Preto by mali byť pred konaním všetci účastníci zoznámení s programom

a na poradu sa pripraviť. Správne vedená porada vedie k odstráneniu prípadných komunikačných bariér medzi členmi tímu a k posilňovaniu kladných pracovných vzťahov. (Holá, 2011)

Osobný rozhovor s nadriadeným – najpoužívanejšou formou komunikácie je komunikácia ústna, pre jej nenahraditeľnú a okamžite možnú interakciu, ktorá v okamihu dokáže odstrániť nedorozumenia a obmedziť možnosti vzniku informačného šumu. Výhodou je aj možnosť rýchlej spätnej väzby a súčasná neverbálna komunikácia, ktorá môže umocniť význam oznámenia a tiež uľahčiť vnímanie na strane príjemcu. (Holá, 2006)

Team building – je firemnou aktivitou zameranou na stmelenie kolektívu a uvedomenie si, že ľudia v tíme tvoria jeden celok. Väčšinou sa jedná o menšie tímy, ktorého členovia sa stretnú mimo územie firmy a venujú sa relaxačným, súťažným, či športovým aktivitám. Cieľom celej akcie je lepšie poznanie kolegov. (Kovaříková, 2016)

Interné školiace programy – sú vhodným nástrojom k zdieľaniu znalostí a predávaniu know-how. V niektorých firmách sú štandardom produktové školenia, školenia pri nástupe nového zamestnanca do pracovného pomeru, pri zavádzaní novej techniky a podobne. Interné školenia slúžia k rozvoju a zdokonaľovaniu komunikačných schopností a zručností zamestnancov. (Holá, 2011)

Spätná väzba – za nástroj komunikácie je možné považovať aj spätnú väzbu. Je dôležitá najmä pre efektívnu internú komunikáciu a udržanie zamestnancov motivovanými. Vďaka nej je možné priebežne odstraňovať problémy v komunikácií a riadení. Ak spätná väzba nefunguje, ľudia nemajú pocit, že ich názory niekto vníma a berie na vedomie, pričom ich záujem o dianie vo firme a jej smerovanie prudko klesá. (Kovaříková, 2016) Manažment by mal tiež stálym udržovaním spätnej väzby dostávať odpovede na otázky, potvrdzujúce lojalitu a spokojnosť zamestnancov. Pre firmu je veľmi dôležité sa dozvedieť, či pracovník svoju kariéru aj naďalej spája s firmou, či by v nej chcel pracovať v horizonte ďalších rokov a či si nehľadá iné zamestnanie. (Holá, 2006)

Neformálne komunikačné kanály

Patria medzi ne nepracovné e-maily, telefonáty i sms od kolegov, osobná komunikácia a stretávanie sa na vlastný popud, a to na pracovisku i mimo neho (oslavy, spoločné športové akcie, návštevy kultúrnych akcií a iné). (Kovaříková, 2016)

2.2 Obsah firemnej komunikácie

Obecne sú predmetom komunikácie informácie. Vo firme však zamestnanci pracujú s dátami, informáciami i znalosťami. Úspech firmy je ďalej založený na znalosti toho, ako s nimi zachádzať. Pre prácu s nimi je dôležité objasniť ich rozdiel. (Holá, 2006)

Dáta - vo firemnej praxi sú za dáta považované objektívne fakty o určitých skutočnostiach alebo postupnosť znakov s určitou hodnotou. Dáta bývajú dobre štrukturované a väčšinou sú viazané na technológie. Sú nezávislé na ľudskom vedomí a sú výsledkom nejakého konkrétneho procesu. Ide teda o obecné výroky popisujúce realitu. Dáta sú ďalej spracovávané a dajú sa vyjadriť kvantitatívne i kvalitatívne. Je v nich zakódovaná správa, pričom sa informačný systém firmy zaoberá ich ďalším spracovaním a ponúka tak manažmentu firmy ich prehľad. Sú to napríklad čísla objemu predaja, predaných kusov, počet zákazníkov a podobne. Dáta sú predmetom databázy firmy. Podávajú faktickú správu, avšak samé o sebe bez výpovednej hodnoty, bez vysvetlenia a významu. Tvoria ale základ informácií. Preto sú dôležité a s kladením dôrazu na rýchlosť ich získavania, s tým spojených nákladov, kapacitu, prístup, nárokov na ďalšie spracovanie, formát či zrozumiteľnosť. (Holá 2006)

Informácie - sú dáta, ktoré sú však interpretované s určitým významom, je im prikladaná konkrétna výpovedná hodnota, dôležitosť a význam užívateľom. Ten vytvára z dát informácie subjektívneho charakteru a to na základe svojich znalostí. To znamená, že užívateľ môže pracovať s dátami len ak disponuje určitými znalosťami, nutnými k ich spracovaniu. Preto sa môže stať, že pre jedného má súbor dát istú hodnotu a pre iného vôbec žiadnu. Hodnota informácie pre užívateľa závisí na nákladoch ich získania a na osobnom vzťahu, ktorý k nej užívateľ má. Pokiaľ príjemca nemá znalosť ako informáciu využiť a spracovať, nemá pre neho žiadnu hodnotu. (Holá, 2006)

Znalosti - znalosť je vždy zviazaná s ľudskou činnosťou a emóciami, vzniká a je užívaná v ľudských mysliach. Základom je informácia a jej subjektívne spracovanie. Odborná literatúra sa zhoduje, že je to súhrn skúseností, vedomostí, mentálnych modelov, hodnôt a princípov, podľa ktorých daná osoba žije a riadi sa nimi. Zložitejšou definíciou môže byť meniaci sa systém, zahŕňajúci interakcie medzi skúsenosťami, schopnosťami, faktami, hodnotami, myšlienkovými procesmi a významom. Je to prakticky informácia, ktorá pomôže určiť, čo robiť s práve získanou informáciou. V organizáciách bývajú znalosti súčasťou rutiny,

procesov a noriem, pričom vznikajú v ľudských myšliach pri konkrétnych činnostiach, kedy znalosti získavajú význam a kvalitu. (Holá, 2006)

Pre internú komunikáciu má rozlíšenie dát, informácií a znalostí význam najmä pre samotnú prácu s nimi. Všetky na seba naväzujú, sú previazané a súvisia spolu. Ich konkrétne spracovanie a využívanie vyžadujú odlišný prístup a tiež rôzne formy komunikácie. Silnú previazanosť dát, informácií a znalostí je možné nájsť v rozhodovacom procese, kde ich kvalita priamo ovplyvňuje proces a výsledok celého rozhodovacieho procesu. (Holá, 2006)

2.3 Dôležitosť internej komunikácie

Dlhodobým cieľom každej spoločnosti je trvalá finančná výkonnosť, resp. zisk. Firma preto neustále hľadá stratégie, ako uspieť v konkurenčnom prostredí. Najčastejšie sa zameriava na obvyklé znižovanie nákladov, zvyšovanie podielu na trhu, na zavádzanie nových technológií, či posilnenie vzťahov so zákazníkmi. Firmy hľadajú pomocou rôznych stratégií konkurenčnú výhodu a málo využívajú zatiaľ „tajnú zbraň“, ktorá môže priniesť významné výsledky. Je ňou efektívna interná komunikácia. (Holá, 2011)

Výskum v roku 2003 a 2005 (Watson Wyatt Communication ROI Study) ukázal, že firmy, ktoré vynikajú v internej komunikácii, získavajú vyššiu tržnú prémii, akcionári majú vyššie výnosy, zamestnanci sa viac angažujú a firmy vykazujú nižšiu fluktuáciu zamestnancov, oproti firmám s nízkou efektívnosťou internej komunikácie. Efektívna interná komunikácia posilňuje výkonnosť podniku. (Holá, 2011) Jej význam si je možné uvedomiť pri sledovaní dôsledkov spôsobených komunikačnými chybami a nedostatkami firemnej komunikácie. Najčastejšími prejavmi pritom sú nedostatok informácií, neúplné informácie a nejednoznačné informácie. Na ich základe potom vzniká informačné vákuum alebo informačný šum, ktorý znižuje efektívnosť činnosti podniku. Informačný, resp. komunikačný šum často vychádza z nepochopenia podstaty manažérskej komunikácie, a to z nesprávnych domnienok týchto manažérov, že:

- komunikácia je len oznamovanie,
- základom komunikácie je podať informáciu,
- komunikácia je založená na schopnosti formulovať oznámenie,
- informácie je treba zdržovať, uvoľňovať a pridávať,
- s informáciami sa dá dobre manipulovať,

- komunikácia funguje sama o sebe, kto čo potrebuje vedieť, ten nech sa sám pýta,
- komunikačné systémy a nastavené procesy vyriešia komunikáciu. (Holá, 2006)

Nefungujúca vnútrofirčná komunikácia môže mať pre firmu závažné dôsledky. Podcenená komunikácia vedie pracovníkov a i celé tímy k demotivácii, nerozhodnosti, pasivite a frustrácii, ktoré môžu vo fungovaní firmy postupne prerastať do vysokej fluktuácii pracovníkov, zlú koordináciu procesov a činností, nezáujem o dosahovanie vytýčených cieľov, zlé stanovenie stratégie a nakoniec i konkurenčnú neschopnosť celej firmy. (Holá, 2006)

Čo sa týka fungovania internej komunikácie, vlastnosti dobre fungujúcej komunikácie je možné zhrnúť do piatich pojmov. Včasnosť – vyjadruje požiadavku, aby významné informácie boli prijímané interne skôr, než prídu smerom k externej verejnosti. Zreteľnosť – kľúčové odkazy by mali byť jednoducho pochopiteľné a všeobecne zrozumiteľné. Stručnosť – vystihuje spôsob prenosu informácií ľuďom, ktorí nemajú čas dlho čítať či počúvať. Preto je potrebné najprv zdieľať informácie a až potom detaily a kontext. Informovateľnosť – vyjadruje požiadavku, aby kľúčová správa bola skutočne nová či významná pre príjemcu informácie. Posledným pojmom je pútavosť – znamená, že interná komunikácia zvyšuje svoju efektivitu aj tým, nakoľko dokáže svojou formou a obsahom zamestnancov zaujať. (Bystrov a Růžička, 2006)

2.4 Meranie efektivity internej komunikácie

Meranie a evidencia výsledkov sú nutné v každej činnosti, ktorá sa vo firme odohráva a do ktorej sa investujú nejaké zdroje, či už sú to finančné prostriedky, alebo pracovný čas. Meraním internej komunikácie človek zistí, či sa podarilo viesť komunikáciu žiadaným smerom, získa spätnú väzbu a povedomie o efektívnosti tejto komunikácie vo firme. (Kovaříková, 2016) Pokiaľ chce firma vedieť, či je nastavená stratégia internej komunikácie správna, musí pracovať so spätnou väzbou. (Holá, 2006)

Pri meraní je možné brať do úvahy dve oblasti záujmu – zamerať sa na pocity a vnímanie ľudí, alebo sledovať konkrétne exaktné údaje. (Kovaříková, 2016)

Pocity a vnímanie zamestnancov (tzv. soft dáta) sa zisťujú napr. pomocou prieskumu či dotazníkov, z ktorých vyplýva, čo si ľudia myslia, ako sa cítia, prípadne ako sa ich pocity a názory menia v čase. Je možné merať napr. spokojnosť s eventom, spokojnosť s prácou

manažérov, mieru dobrého pocitu z práce vo firme, mieru informovanosti o dianí vo firme, spokojnosť s prácou v tíme, mieru motivácie a iné. (Kovaříková, 2016)

Konkrétne exaktné údaje (tzv. hard dáta) vyjadrujú, koľko ľudí niečo urobilo (napr. prišlo na určitú akciu, kliklo na link v newsletter), alebo koľko sa ušetrilo či zarobilo peňazí. Je možné merať napr. návštevnosť eventu, počet odovzdaných hlasovacích lístkov, počet návštev na intranete, počet kliknutí na článok, počet ušetrovaných litrov vody či benzínu, a iné. (Kovaříková, 2016)

V rámci efektívneho fungovania systému internej komunikácie musia všetky používané nástroje pracovať v jednoznačnej súčinnosti a byť vhodne prepojené pre podporu a umocňovanie celkového výsledku. V harmónii tak musia pracovať všetky nástroje internej komunikácie. Je preto dôležité, aby firma priebežne a preventívne monitorovala stav vnútrofirmej komunikácie, identifikovala problémy a následne implementovala riešenie. (Holá, 2006)

3 MARKETINGOVÝ VÝSKUM

Marketingový výskum tvorí ucelený a komplexný systém metód a postupov, ktoré umožňujú skúmať takmer všetky aspekty trhu, zákazníkov a veľa iných faktorov, ktoré súvisia so zaistením podnikateľských aktivít podniku. (Kotler, 1998)

Marketingový výskum má za úlohu špecifikovať požadované informácie podľa vhodnosti k riešeniu týchto problémov, vytvárať metódy pre zber informácií, riadiť a uskutočňovať proces zberu dát, analyzovať výsledky a zdieľať zistené poznatky a ich dôsledky. (Příbová, 1996) Je to teda proces plánovaného a systematického zhromažďovania, porovnávania a rozboru dát, určených manažmentu organizácie k pomoci, v oblasti dosahovania plánov a monitorovania výsledkov uskutočnených rozhodnutí. (Holloway, 2004)

3.1 Druhy marketingového výskumu

Marketingový výskum sa delí podľa získaných zdrojov na primárny a sekundárny.

- Sekundárny marketingový výskum spracováva sekundárne informácie. Sú to informácie už zistené a to pre iný či rovnaký účel, ktoré boli v predchádzajúcom časovom období uložené do archívu, prezentované, alebo publikované. Značne tak dokážu ušetriť čas. (Čichovský, 2010)

- Primárne informácie sú podkladom pre primárny marketingový výskum. Predstavujú dáta získané prvý raz, z primárnych zdrojov a to spravidla dopytovaním, pozorovaním a experimentom. Sú to údaje a informácie, ktoré sa snaží konkrétny subjekt získať, zhromaždiť a obecné vytvoriť. Ide preto o účelové informácie pre konkrétne využitie. Pre zber a získanie týchto informácií (kvantitatívny výskum) sa najčastejšie používa metóda pozorovania, dotazníkového šetrenia a experimentu v oblasti marketingového výskumu. (Čichovský, 2010)

Najčastejšie sa oba výskumy delia na kvantitatívne a kvalitatívne. (Čichovský, 2010) Oba sa pritom líšia charakterom javov, ktorý analyzujú. Kvantitatívny výskum sa pýta „Koľko?“, kvalitatívny výskum zisťuje „Prečo?“, „Z akého dôvodu?“. (Kozel, 2006)

Kvalitatívny marketingový výskum

Kvalitatívny: pátra po príčinách, prečo niečo prebehlo alebo sa deje. Účelom je zistiť motívy, mienenie a postoje vedúce k určitému chovaniu. Využívajú sa k tomu individuálne hĺbkové

alebo skupinové rozhovory a projektívne techniky, pričom sa pracuje spravidla s menšou vzorkou. (Kozel, 2006)

K základným výskumným metódam kvalitatívneho marketingového výskumu teda patria:

- skupinový rozhovor,
- projektívne techniky,
- individuálny hĺbkový rozhovor. (Čichovský, 2010)

Kvantitatívny marketingový výskum

Kvantitatívny: zaoberá sa získavaním údajov o početnosti výskytu niečoho, čo už prebehlo, alebo sa deje práve teraz. Účelom tohto výskumu je získať merateľné číselné údaje. (Kozel, 2006)

Základnými metódami sú:

- pozorovanie,
- dotazovanie,
- experiment. (Čichovský, 2010)

Dotazníkové šetrenie

Dotazníkové šetrenie patrí do metodológie spôsobu získavania primárnych dát pre kvantitatívny marketingový výskum. (Čichovský, 2010)

Princípom metódy dotazníkového šetrenia je zadávanie otázok respondentom. Získané odpovede sú podkladom alebo i priamym primárnym zdrojom informácií. Zber prebieha formou osobného, písomného, telefonického či elektronického dopytovania. Písomné dopytovanie je najrozšírenejšou formou zberu informácií touto metódou. (Čichovský, 2010)

Dopytovanie sa, dotazník a jeho zostavenie je proces, na ktorý je potrebné sa dôkladne pripraviť. Má svoje pravidlá a princípy.

- vytvorenie zoznamu informácií, ktoré majú byť výsledkom (špecifikácia),
- rozhodnutie o spôsobe efektívneho dopytovania,
- špecifikácia cieľového súboru a voľba vzorky respondentov,

- stanovenie stratégie a taktiky dopytovania,
- konštrukcia vhodných a správnych otázok,
- konštrukcia správneho dotazníku z hľadiska princípov, obsahu, štruktúry,
- realizácia dotazníkového šetrenia,
- vyhodnotenie dotazníkového šetrenia. (Čichovský, 2010)

Dotazník a dopytovanie ako veľmi používaná forma marketingového výskumu má 4 základné významy:

- získanie štrukturovaných informácií od respondentov,
- špecifikácia krokového postupu procesu dopytovania v systéme scenáru step by step,
- štandardné matice pre získavanie informácií (štruktúra pre databázu a vyhodnotenie),
- usmernenie scenára dopytovania. (Čichovský, 2010)

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

4 VÝSKUMNÉ OTÁZKY PRÁCE

Pre prácu sú stanovené výskumné otázky. Na základe analýzy a dotazníkového šetrenia budú tieto otázky v závere práce zodpovedané (potvrdené, prípadne vyvrátené).

Výskumné otázky:

1. Sú zamestnanci spokojní so súčasnou situáciou internej komunikácie v podniku?
2. Sú využívané všetky súčasné komunikačné kanály v podniku efektívne?
3. Je momentálne nastavená interná komunikácia v podniku efektívna?

5 IDENTIFIKÁCIA WELLNESS RESORT S.R.O.

Práca sa zaoberá problematikou internej komunikácie spoločnosti Wellness resort s.r.o., so sídlom v Brne. Nasledujúce podkapitoly preto priblížia súčasný stav a fungovanie jej internej komunikácie, pre čo najlepšiu možnú informovanosť a predstavu danej problematiky v tomto podniku.

5.1 Charakteristika a predmet podnikania

Spoločnosť s ručením obmedzeným, Wellness resort s.r.o., bola založená 22. decembra 2014. Hlavným predmetom jej činnosti je prenájom nehnuteľností, bytov a nebytových priestorov, masáže, rekondičné a regeneračné služby, hostinská činnosť, výroba, obchod a služby neuvedené v prílohách 1 až 3 živnostenského zákona a predaj kvasného liehu, konzumného liehu a liehovín. (or.justice.cz, 2017) Wellness centrum je umiestnené v tesnej blízkosti štvorhviezdičkového hotela Maximus resort na brnenskej priehrade, pričom sú oba spojené vnútornou časťou, pre pohodlný prechod z hotela do priestorov wellness, či naopak. Pretože hotel ponúka wellness služby svojim zákazníkom, klientelu Wellness resortu tvoria nie len študenti, pracujúci a seniori, ale aj ubytovaní hostia v tomto partnerskom hoteli.

Areál spoločnosti Wellness resort s.r.o. ponúka relaxáciu na celkovej ploche o rozlohe 4 000 m², čím sa stáva doposiaľ najväčším vonkajším a vnútorným saunovým svetom v Českej republike. K dispozícii sú 3 rôzne časti celého wellness - Vodné SPA, Privátne SPA a masáže, a samotný Saunový svet. Návštevník tak môže využiť dvanásť rôznych saun, nachádzajúcich sa vo vnútorných i vonkajších priestoroch, vonkajší a vnútorný whirlpool, či bazén s prieplovom do vírivého bazéna. Občerstviť sa je možné na piatich rôznych Fresh baroch so širokou ponukou nápojov, i menšieho občerstvenia. Samozrejmosťou sú odpočinkové zóny a terasy s lehátkami pre dokonalý odpočinok a lúka „Lada“, ktorá patrí do Chránenej krajinskej oblasti. Výhodou je sezónna prispôsobivosť (rezort funguje celoročne) a celkový súčasný trend v oblasti wellness služieb, zdravého životného štýlu a záujem o ne. Priestory sú v procese neustáleho zdokonaľovania, pre bezchybné poskytovanie služieb a relaxáciu.

V ponuke sú tiež balíčky služieb, ktoré sa skladajú z procedúr podľa výberu zákazníka. Ide tak zvyčajne o masáž, kúpeľ a vstup do samotného wellness. Dôležitou a neodmysliteľnou súčasťou sú aj tzv. saunové ceremonie. Je to forma spestrenia saunovania, kedy saunový majster/ka pomocou vírenia horúceho vzduchu uterákom, polievaním kameňov rôznymi

druhmi esencií a v sprievode vybranej hudby či vlastných slov, uvádza zákazníka do daného príbehu, prípadne pocitu či emócie. Tento intenzívny zážitok vyhľadáva stále viac nadšencov. Preto sa vo wellness pravidelne každý mesiac konajú tzv. Saunové noci, s tematikou podľa aktuálneho ročného obdobia, sviatku, či udalosti (Valentýnska saunová noc, Halloweenska saunová noc či Silvestrovská saunová noc).

5.2 Vzťahy so zamestnancami

V podniku pôsobia zamestnanci v niekoľkých pracovných tímoch. Každý tím má v náplni práce iné činnosti a je zodpovedný za rozdielnu časť prevádzky:

Prevádzková manažérka – koordinuje činnosti v rámci svojho pracovného tímu, rozhoduje o organizačných a prevádzkových činnostiach či zmenách, rozdeľuje úlohy, rieši administratívu a pomáha členom svojho tímu.

Vedúca smeny – má na starosti chod wellness centra, kontroluje recepcné, rieši vzniknuté problémy, komunikuje s dodávateľmi, stará sa o reklamácie.

Recepcná – stará sa o príjem zákazníkov, ich obsluhu, zodpovedá na otázky zákazníkov, pracuje s pokladničným a rezervačným systémom, kontroluje stav a čistotu wellness centra, pripravuje privátne služby.

Sauna majster/ka – pripravuje a vykonáva saunové ceremoniály, komunikuje so zákazníkmi, udržiava saunu v čistote.

Masér/ka – pripravuje a vykonáva masáže, udržiava masérsku miestnosť v čistote.

Upratovačka – neustále kontroluje priestory wellness centra, čistí a udržiava ho.

Pracovné prostredie v podniku je založené predovšetkým na ústretovosti a priateľskom prístupe k zamestnancom zo strany vedenia podniku. Snahou je priblížiť sa k nim a vybudovať tak vzájomnú dôveru a pozitívny prístup k práci. Vedenie a vrcholový manažment si zakladá na týchto vlastnostiach a vedie zamestnancov k strate strachu z vyjadrenia, a to i nesúhlasných či kritických názorov. Snaží sa o vytvorenie príjemného pracovného prostredia, s kvalitnými podmienkami. Pracovný tím a kolektív je zložený predovšetkým zo študentov a mladých ľudí, vo veku približne do 25 rokov. Systém odmien a bonusov je motivačným článkom, ktorý podporuje pozitívne výsledky zamestnancov a ich nadšenie s vykonávanou prácou. Každý z nich je pritom dôležitou súčasťou poskytovaných služieb, čo si manažment podniku uvedomuje.

5.3 Interná komunikácia v spoločnosti Wellness resort s.r.o.

Komunikácia vo vnútri podniku zabezpečuje tok informácií všetkými smermi. Sprostredkováva prenos informácií od manažéra smerom k zamestnancom a naopak, medzi zamestnancami navzájom, ale i tok informácií od vrcholového manažmentu k manažmentu jednotlivých pracovných tímov. Spoločnosť momentálne využíva rôzne nástroje komunikácie, spadajúce do transakčného, interakčného ale i lineárneho modelu komunikácie. Snaží sa pritom o vytvorenie čo najlepšej politiky internej komunikácie, ktorá by bola efektívnou na všetkých úrovniach a dostupnou pre všetkých zamestnancov.

5.3.1 Nástroje vnútro podnikovej komunikácie

- Rozhovor s manažérom oddelenia (transakčný model)

Každý pracovný tím v podniku má k sebe priradenú svoju prevádzkovú manažérku. Pravidelne raz do mesiaca je naplánovaný povinný osobný rozhovor manažéra s recepcnými (v čase dátumu výplaty), kedy sa zároveň predáva výplatná páska za uplynulý mesiac. Rozhovor sa koná v súkromí, preto je možné hovoriť aj o negatívnejších veciach, ktoré sa v podniku dejú. Skladá sa z oznámenia dôležitých informácií v rámci celého areálu, nadchádzajúcich udalostiach či pripomienkach k výkonu práce, a zo spätnej väzby od recepcnej k manažérovi. Recepčná môže reagovať na vypočuté informácie, prípadne sa spýtať na nejasnosti. Dôležitou časťou celého rozhovoru je aj návrhová časť, v ktorej majú zamestnanci možnosť vysloviť svoje nápady na zlepšenie chodu wellness centra, ale i návrhy na zlepšenie podmienok pre zefektívnenie výkonu svojej práce.

- E-mail (interakčný model)

Zdieľanie informácií pomocou e-mailu sa využíva najmä pri rozposielaní rozpisu pracovných smien na nasledujúci mesiac, ale i bežných informácií typu oznámenia zmeny cestovného poriadku firemného autobusu, či výberu dovolenky prevádzkovej manažérky. Každý člen manažmentu má svoju vlastnú e-mailovú adresu, na ktorú sa zamestnanci v prípade potreby môžu obrátiť.

- Telefonické hovory (transakčný model)

Čo sa týka telefonovania, v podniku je ho možné využiť dvoma spôsobmi. Jedným z nich sú klasické hovory zamestnancom, kedy v prípade napr. choroby či iného dôvodu, z ktorého sa recepčná nemôže dostaviť do práce, sú volané iné recepčné, s prosbou o príchod do práce i mimo udelený pracovný rozpis. Všetky telefónne čísla sú pritom uložené vo vytvorenej zložke na hlavnej recepcii wellness centra. Druhý spôsob sú mobilné telefóny priamo na recepciách centra. Nakoľko podnik disponuje rozsiahlym areálom, sú vhodným prostriedkom k rýchlemu predaniu dôležitých informácií počas výkonu práce, kedy nie je k dispozícii čas k presunu recepčných na opačnú stranu celého centra.

- Sms (interakčný model)

Textové správy sú používané pre zanechanie správy pri nezastihnutí zamestnanca telefonickým hovorom.

- Tzv. Info pred smenou (transakčný model)

V podniku funguje zaužívaný spôsob distribúcie dôležitých a potrebných informácií pre zamestnancov a manažérov oddelenia. Na určitom mieste (v podniku na hlavnej recepcii wellness centra) je uložená zložka, do ktorej sa v prípade potreby zapisujú tieto informácie. Zložka je voľne dostupná pre všetky recepčné i vedúce smeny a k dispozícii počas celého dňa. Sú v nej informácie o zmenách v pokladničnom a rezervačnom systéme centra, opravách a obmedzeniach v priestoroch wellness, či organizačné pokyny. O ich predávanie sú zodpovedné vedúce smeny, ktoré pred začiatkom pracovnej doby recepčné informujú a zodpovedajú prípadné otázky. Zložka sa priebežne podľa potreby dopĺňa počas celého dňa.

- Manuály (lineárny model)

Na každej recepcii a Fresh bare v podniku sú umiestnené zložky so všetkými pokynmi a informáciami, ktoré sú k práci potrebné. Ide o najzákladnejšie postupy prípravy občerstvenia a nápojov, tzv. „úklidové kolečko“ (všetky činnosti vykonávané na pravidelnej kontrole danej časti areálu wellness centra), či postupy pri uplatňovaní darčekových poukážok i stravných lístkov a mnohé iné. Tieto manuály sú pravidelne

aktualizované a ak si zamestnanci nie sú akoukoľvek časťou svojej práce istí, sú im voľne dostupné.

- Interné školiace programy (transakčný model)

Školenia v rámci podniku prebiehajú najmä pred nástupom do zamestnania. Ide o zaučenie sa do práce s interným systémom (prihlásenie, rezervácie, predaj, otvorenie a uzavrenie účtu a iné), oboznámenie sa s priestormi centra a spôsobom obsluhy. Ďalšie školenia sa konajú nepravidelne, zakaždým však len v prípade zavedenia nového prístroja, či zmeny v internom systéme.

- Nástenka (lineárny i interakčný model)

Pre zamestnancov je pripravená oddychová miestnosť, ktorú využívajú v čase pred smenou, či počas prestávky. Práve v nej je umiestnená nástenka, na ktorej sa vyskytujú napr. tabuľky k zaznamenaniu dovolenky, či poradia a času pre pravidelný rozhovor s manažérom. Nástenka slúži aj pre rôzne odkazy zamestnancov, či fotografie z pracovných akcií.

- Sociálne siete – Facebook (interakčný model)

Facebook ako sociálna sieť a jej rozmach si našiel miesto aj v spoločnosti Wellness resort s.r.o. Založené pracovné skupiny pre recepčné, masérov, sauna mistrov či vedúce smeny fungujú najmä z dôvodu výmeny smien v prípade choroby či iných dôvodov, a informovanie o ďalších skutočnostiach (zmena cestovného poriadku firemného „shuttle busu“ a iné).

- Porada (transakčný model)

Vedenie podniku organizuje porady jednotlivo pre každý tím osobitne, alebo pre všetkých zamestnancov wellness centra súčasne. Porady pre vrcholový manažment a vedúce smeny prebiehajú pravidelne každý mesiac, s radovými zamestnancami však zhruba raz za 6-12 mesiacov. Náplň porád spočíva v oboznámení sa so zásadnými zmenami v podniku, a to hmotnými, organizačnými i personálnymi. Súčasťou sú aj diskusie o nových nápadoch a návrhoch zo strany zamestnancov.

- Team building (transakčný model)

Pretože wellness centrum je v priebehu roka (vynímajúc dva dni) v neustálej prevádzke, nie je možné, aby sa celofiremného team buildingu zúčastnili všetci pracovníci. Vedenie podniku sa snaží riešiť túto skutočnosť aspoň čiastočne, napr. Vianočným večierkom, či Saunovou nocou (nočné saunovanie s programom a občerstvením) pre zamestnancov. Frekvencia spoločných akcií však nie je častého charakteru.

6 METODIKA VÝSKUMNÉHO ŠETRENIA

Nasledujúce kapitoly pojednávajú o výskumnom šetrení v podniku, jeho účelu, forme zberu odpovedí, oslovenia respondentov, i zložení dotazníku.

6.1 Účel šetrenia

Účelom výskumného šetrenia je zistiť možné problémy spojené s nedostatočnou alebo nefungujúcou internou komunikáciou spoločnosti Wellness resort s.r.o., ktoré môžu ohroziť podnik. V prípade záujmu je možné poskytnúť výsledky dotazníku i celého výskumu spoločnosti Wellness resort s.r.o., ktorá môže na ich základe prehodnotiť momentálne zaužívané spôsoby komunikácie a komunikačnú politiku, a tým poskytnúť zamestnancom ešte lepšie podmienky a informovanosť v rámci celého podniku.

6.2 Ciele šetrenia

Cieľom výskumného šetrenia je analyzovať súčasný stav internej komunikácie v podniku, určiť spokojnosť respondentov, efektivitu nastavenej komunikačnej politiky a frekvenciu využívania aktuálnych komunikačných kanálov.

6.3 Overované hypotézy

V rámci dotazníkového šetrenia boli overované hypotézy:

1. O firme sú viac informované vedúce smeny.
2. Recepčné pociťujú dostatočnú motiváciu k naplneniu firemných cieľov.
3. Všetci zamestnanci spoločnosti sú spokojní s prísunom informácií, týkajúcich sa spokojnosti s výkonom ich práce.
4. Zamestnanci majú pozitívny vzťah k svojmu nadriadenému manažérovi.
5. Recepčné pôsobiace v spoločnosti 12 mesiacov a viac, sú spokojné s komunikáciou v rámci svojho tímu.
6. Najefektívnejším komunikačným nástrojom firmy je považovaný rozhovor s manažérom.
7. Najmenej efektívnym komunikačným kanálom je označovaná nástenka.
8. Recepčné s dobou pôsobenia do 3 mesiacov využívajú denne manuály činností.

6.4 Charakteristika respondentov, spôsob oslovenia a termín

Cieľovou skupinou pre výskum bol súbor 52 respondentov. Každý z nich bol pritom v čase zbere dát zamestnancom spoločnosti Wellness resort s.r.o. Z celkového počtu 52 zamestnancov (pozície vedúca smeny a recepčná) dotazník zodpovedalo 46, čo predstavuje 88,5 % zo všetkých oslovených subjektov.

Respondenti boli oslovení formou zaslania elektronického odkazu na vytvorený dotazník, v rámci spoločnej zamestnaneckej skupiny na sociálnej sieti Facebook, a tiež boli oboznámení o užitočnosti tohto výskumu. Dotazník bol rozosielaný v termíne od 28.11. 2016 do 7.2. 2017.

6.5 Zvolená metodológia

Pre daný výskum bola zvolená metóda kvantitatívneho charakteru, a síce dotazníkového šetrenia. Zber primárnych dát bol zásadným pre získanie potrebných údajov o stave internej komunikácie firmy a jej súčasnej efektívnosti, prípadne neefektívnosti. Dotazník bol vytvorený pomocou elektronického online systému, vďaka ktorému ho bolo možné systematicky dotvoriť, aby spĺňal potrebné požiadavky a náležitosti.

6.5.1 Konštrukcia dotazníka

Pre získanie potrebných údajov bol zostavený dotazník, ktorého otázky boli vecne a logicky zoradené. Úplné znenie dotazníka výskumného šetrenia je Prílohou P1 tejto bakalárskej práce.

Dotazník bol zložený z častí:

- identifikačné údaje,
- informovanosť o fungovaní firmy,
- prísun informácií týkajúcich sa vlastnej osoby,
- komunikácia s vedením firmy,
- komunikácia v tímoch,
- komunikačné kanály vo firme,
- priestor pre osobné vyjadrenie, postrehy, názory.

Pri tvorbe dotazníku boli využité štyri typy odpovedí, a to:

- výber z možností,
- výber z možností (možno vybrať viac odpovedí),
- matica výberu z možností,
- textová odpoveď.

Dotazníkové šetrenie obsahovalo 12 otázok, pričom sa časť otázok skladala z väčšieho počtu dielčích otázok. Celkovo preto dotazník obsahoval 42 otázok k zodpovedaniu.

6.6 Časový harmonogram a náklady výskumu

Distribúcia dotazníkov:	28.11. 2016 – 7.2. 2017
Zber dát:	do 10.2. 2017
Vyhodnotenie dát:	do 28.2. 2017
Náklady:	0,- Kč

(dotazník bol vytvorený pomocou bezplatnej internetovej služby a distribuovaný elektronickým odkazom priamo respondentom)

7 VLASTNÝ PRIESKUM V SPOLOČNOSTI WELLNESS RESORT S.R.O.

Táto kapitola rozoberá celkové vyhodnotenie každej otázky dotazníka zvlášť, zobrazených pomocou tabuľky či grafu v prílohách práce. Súčasťou je i celkové zhrnutie výskumu, verifikácia výskumných otázok a následné návrhy a doporučenia, spadajúce do návrhovej časti celej práce.

7.1 Vyhodnotenie prieskumného šetrenia

Pre daný marketingový výskum bolo oslovených 52 zamestnancov spoločnosti. Z tohto počtu sa dotazníkového šetrenia zúčastnilo 46 respondentov. 10 z nich pracuje na trvalý pracovný pomer, zvyšných 36 má v podniku uzavretú dohodu o pracovnej činnosti či dohodu o pracovnom pomere. Všetky zúčastnené boli ženy, pričom 43,5 % pôsobí v spoločnosti viac ako jeden rok a 56,5 % z nich vo firme pracuje menej ako 12 mesiacov. Čo sa týka pracovnej pozície, 84,8 % respondentov pracuje ako recepčná a 15,2 % ako vedúca smeny.

Pri vyhodnotení výskumného šetrenia boli použité dve hľadiská či delenia, a to podľa:

1. pracovnej pozície (vedúca smeny a recepčná);
2. dĺžky pracovného pomeru (1-3 mesiace a 1 rok a viac).

Každá otázka je preto rozpracovaná do tabuliek či grafov, pričom jedna časť percentuálne znázorňuje odpovede pracovnej pozície vedúca smeny, a druhá pracovnej pozície recepčná. Pretože dĺžka pracovného pomeru je u všetkých respondentov pozície vedúca smeny vyššia ako jeden rok, nebolo potrebné delenie. Pri pozícii recepcnej je rozpätie doby pôsobenia vo firme oveľa väčšie. Zvolené predelenie odpovedí týchto zamestnancov je 1-3 mesiace a 1 rok a viac. Hlavným zámerom je totiž sledovať a porovnať rozdiely v informovanosti a spokojnosti týchto dvoch skupín recepcných medzi sebou. Preto je v práci použitý počet 26 recepcných. V určitých otázkach boli použité i výsledky recepcných s dĺžkou pracovného pomeru 3-12 mesiacov, resp. údaje zahŕňajúce odpovede všetkých recepcných, pre možnosť utvorenia celkového pohľadu na danú problematiku.

Tabuľka 1 znázorňuje odpovede na otázky 1-3, percentuálnym vyjadrením. Tieto otázky slúžili k základnej identifikácii respondentov.

Tab. 1 - Početnosť odpovedí na otázky 1-3

Pracovná pozícia	Vedúca smeny 15,2%		Recepčná 84,8%				
Doba pôsobenia vo firme	1 – 1,5 roka	1,5 roka a viac	1-3 mes.	3-6 mes.	6-12 mes.	1-1,5 roka	1,5 roka a viac
	57,10%	42,90%	25,60%	17,90%	23,10%	10,30%	23,10%
Druh pracovného pomeru	HPP	DPČ	HPP			DPČ	
	71,40%	28,60%	12,80%			41,00%	
			DPP			46,20%	

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 4: Do akej miery ste informovaný/á o nasledujúcich oblastiach firmy?

Štvrtá otázka je zameraná na prísun informácií týkajúcich sa firmy, jej plánov, stratégií a úspechov či neúspechov. Tabuľka 2 (Príloha P2) ukazuje výsledky a percentuálne vyjadrenia odpovedí vedúcich smeny. Jediná oblasť, v ktorej ani jedna respondentka neuviedla hodnotu maximálnej informovanosti, sú plány a firmy na tento rok. Z 85,7 % sú však v tejto oblasti celkom informované. Z vyše 70 % sú maximálne oboznámené organizačnou štruktúrou podniku a z 57,1 % poznajú hlavné body, vízie a stratégie firmy. Výkyv informovanosti v podobe 28,6 % sa vyskytol v oblasti výsledkov firmy za uplynulé obdobie a v jej úspechoch a neúspechoch, čo vedie k záveru, že vedúce smeny pociťujú vcelku dostatočnú informovanosť o spoločnosti.

Medzi recepčnými je informovanosť ohľadom firmy značne nižšia, viz. Tab. 3 (Príloha P2). Nové zamestnankyne z 40 % nie sú vôbec informované o výsledkoch za uplynulé obdobie a z 80 % vôbec, alebo len málo o plánoch firmy na nadchádzajúce obdobie. 50 % respondentov tiež označilo nízku informovanosť čo sa týka hlavných bodov a vízií firmy a tiež úspechov a neúspechov. 80 % ďalej uviedlo vyššie hodnoty informovanosti s organizačnou štruktúrou podniku. Zamestnankyne pracujúce v spoločnosti jeden rok a viac považujú informovanosť za celkom dostačujúcu (prevažujúce odpovede „skôr informovaný“ a „maximálne informovaný“, v hodnotách súčtu nad 65 %) v oblastiach plány firmy, hlavné body a vízie, organizačná štruktúra či úspechy a neúspechy firmy. Žiadnu informovanosť v bodoch výsledkov firmy a jej hlavných vízií a stratégií určilo 15,4 %. Z výsledkov vyplýva, že recepčné pociťujú nízku informovanosť, čo sa týka povedomia o dôležitých sférach firmy, ako sú plány, vízie, stratégie a úspechy firmy.

Hypotéza 1: O firme sú viac informované vedúce smeny.

Odpoveď: Analýza odpovedí otázky 4 potvrdila overovanú hypotézu.

Otázka č. 5: Uved'te prosím svoje stanovisko k nasledujúcim tvrdeniam.

Pri tejto otázke je zámerom odhaliť možné nedostatky v komunikácií vedenia podniku so zamestnancami. Obecne je možné povedať, že vedúce smeny sú so súčasnou situáciou spokojné. Menšie pochybnosti nastali len v oblasti motivácie, informovanosti o dôležitých záležitostiach a fungovaní firmy, riešenia problémov či otvorenosti a to v hodnotách 14,3 %. Tieto výsledky sú zaznamenané v Tabuľke 4 v prílohe P2.

Tabuľka 5 (Príloha P2) ukazuje vyhodnotenie otázky na pozícii recepcná. Respondenti pracujúci v spoločnosti maximálne 3 mesiace uviedli zo 40 % skôr nesúhlas s tvrdením poskytovania motivácie od vedenia podniku. 30 % z nich tiež nie je celkom spokojných s prísunom dôležitých informácií od vedenia a s jeho otvorenosťou. Početnosť odpovedí recepčných druhej skúmanej skupiny sa veľmi blíži odpovediam skupiny prvej. Motivácia k naplneniu firemných cieľov je dôležitým prvkom pre nových i dlhodobých zamestnancov spoločnosti, ktorá usiluje o spokojnosť svojich pracovníkov. Preto je podstatným zistenie, že aj pre respondentov pôsobiacich vo firme viac ako jeden rok, nie je súčasná motivácia dostatočujúca, a to z 30,8 %. Záverom je skutočnosť, že zvýšenie motivačných prvkov v práci je v záujme pracovníkov.

Hypotéza 2: Recepčné pociťujú dostatočnú motiváciu k naplneniu firemných cieľov.

Odpoveď: Platnosť hypotézy bola analýzou odpovedí vyvrátená.

Otázka č. 6: Ako ste spokojný/a s prísunom informácií, čo sa týka:

Cieľom otázky je zistiť, v ktorých oblastiach sa firma snaží o informovanosť pracovníkov a ktorú oblasť zamestnanci pociťujú ako nedostatočnú. Respondenti mali na výber zo štyroch možností, kde vyjadrovali svoju spokojnosť s prísunom informácií v danej oblasti. Jedná sa najmä o oboznámenie s dôležitými sférami výkonu vlastnej práce, celkovým očakávaním zo strany vedenia a jeho spokojnosti s vykonávanou prácou svojich zamestnancov. Výsledky poukazujú na skutočnosť, že vedúce smeny nie sú celkom spokojné so spôsobmi riešenia problémov vzniknutých v práci. Väčšia pozornosť by podľa všetkého mala byť venovaná aj oboznámení osobného hodnotenia respondentov a zhodnotenia ich pracovných výkonov.

Vysoká spokojnosť (nad 70 %) je však nameraná v ostatných oblastiach zahrnutých v otázke, viz. Tab. 6 Príloha P2. Podobné výsledky je možné pozorovať aj u odpovedí recepčných (viz. Tab. 7, Príloha P2). Istá nespokojnosť je označená oboma skúmanými skupinami v informovanosti svojich pracovných výsledkov a ich hodnotení, a tiež toho, ako svoju prácu zvládajú. Nové recepčné tiež nie sú celkom spokojné s prísunom informácií týkajúcich sa zmien vo firme (40 %) a pokynov potrebných pre výkon práce. Dlhodobé zamestnankyne sú s ostatnými bodmi skôr, až maximálne spokojné. Na základe výsledkov je preto možné povedať, že je potrebné venovať viac času novým zamestnankyniam a dbať na dostatočnú komunikáciu.

Hypotéza 3: Všetci zamestnanci spoločnosti sú spokojní s prísunom informácií, týkajúcich sa spokojnosti s výkonom ich práce.

Odpoveď: Vzhľadom na výsledky bola hypotéza vyvrátená.

Otázka č. 7: Ako vnímate komunikáciu medzi Vami a nadriadeným manažérom/vedením firmy?

Prevádzkový manažér je priamym nadriadeným pre zamestnancov spoločnosti. Otázka č. 7 má za cieľ zistiť ich spokojnosť so vzájomnou komunikáciou zo strany vedúcich smeny i recepčných. Pracovníci vyjadrovali svoj súhlas či nesúhlas na štvorstupňovej škále možností. Z Tab. 8 (Príloha P2) je jasne vidieť, že respondenti na pozícii vedúca smeny sú so súčasným stavom spokojní, dôverujú svojmu nadriadenému manažérovi a majú pocit, že im venuje dostatočnú pozornosť.

Čo sa týka odpovedí respondentov na pracovnej pozícii recepčná, vyskytujú sa i mierne nesúhlasné názory s tvrdeniami, položenými v rámci otázky č. 7. 30 % respondentov pôsobiacich v spoločnosti 1-3 mesiace má problém vyjadriť svoj negatívny názor či postoj a pociťuje nízke oboznámenie svojho nadriadeného manažéra so svojimi pracovnými problémami. Naopak sú veľmi až maximálne spokojní v oblastiach pozornosti nadriadeného manažéra a pomoci pri riešení pracovných problémov, s čím súvisí aj dôvera k tomuto manažérovi. Recepčné (12 mesiacov a viac) s každým bodom otázky z viac ako 80 % súhlasia, čo značí spokojnosť so vzťahom so svojím prevádzkovým manažérom. Tab. 9 v Prílohe P2 vyznačuje percentuálne vyjadrenia. Výsledky tak vedú k záveru, že

manažéri sú skutočne oporou svojim zamestnancom a s dlhšou dobou pôsobnosti v spoločnosti je ich vzťah lepší.

Hypotéza 4: Zamestnanci majú pozitívny vzťah k svojmu nadriadenému manažérovi.

Odpoveď: Analýza odpovedí potvrdila overovanú hypotézu.

Otázka č. 8: Uveďte prosím svoje stanovisko k nasledujúcim tvrdeniam.

Otázka 8 je venovaná rôznym druhom tvrdení, pričom zámerom je identifikovať spokojnosť respondentov s celkovým stavom internej komunikácie, čo sa týka komunikácie naprieč oddeleniami, či organizovania porád v spoločnosti Wellness resort s.r.o. Možnosti odpovedí založené na určení súhlasu či nesúhlasu s daným výrokom, majú odhaliť možné nedostatky. Vedúce smeny, ako je možné vidieť v Tabuľke 10 (Príloha P2), zodpovedali na väčšinu otázok odpoveďou „skôr súhlasím“ a „maximálne súhlasím“, čo vypovedá o výraznej spokojnosti s internou komunikáciou vo firme. 28,6 % opýtaných by však vzniknuté nedorozumenia či konflikty riešilo inými komunikačnými kanálmi ako v súčasnosti a takmer rovnaký počet (28,55 %) vidí prekážky v internej komunikácii s manažérom svojho oddelenia.

Tabuľka 11 (Príloha P2) znázorňuje početnosť odpovedí otázky 8, z pohľadu recepčných. Nové recepcné pociťujú až z 60 % nie celkom dostatočnú komunikáciu s členmi ostatných tímov. 30 % si tiež myslí, že ani komunikácia vo vlastnom tíme nie je uspokojivá a doporučili by venovať väčšiu pozornosť novo nastupujúcim zamestnancom. 80 % týchto recepčných je celkovo vo firme spokojná. Čo sa týka druhej sledovanej skupiny recepčných, až 100 % vidí komunikáciu s členmi vo svojom tíme za vyhovujúcu, hoci 30,8 % uviedlo výskyt prekážok v komunikácii vo vzťahu k ostatným kolegom vo svojom tíme, čo znamená, že by mala byť pozornosť venovaná zavedeným komunikačným kanálom a ich funkčnosťou, prípadne možným vylepšeniam. Zaujímavým údajom je aj hodnota 38,5 %, ktorá predstavuje neúplnú spokojnosť s organizovanými poradami a ich efektívnosťou. Z výsledkov vyplýva, že nové recepcné potrebujú určitý čas na zistenie, akým spôsobom a ktorými komunikačnými nástrojmi je efektívne komunikovať.

Hypotéza 5: Recepcné pôsobiace v spoločnosti 12 mesiacov a viac, sú spokojné s komunikáciou v rámci svojho tímu.

Odpoveď: Overovaná hypotéza bola potvrdená.

Otázka č. 9: Ktorý z nasledujúcich komunikačných kanálov hodnotíte najefektívnejším?

(Možnosť výberu viac odpovedí)

Grafy 1 až 4, umiestnené v Prílohe P2 tejto práce, znázorňujú odpovede na otázku týkajúcu sa najefektívnejšieho komunikačného kanálu, a to na pozícii vedúca smeny i recepčná. Medzi možnosťami boli zaradené všetky súčasne využívané komunikačné nástroje v podniku. Zhoda v možnosti rozhovor s manažérom indikuje jednoznačnú efektivitu tohto spôsobu predávania informácií. Vedúce smeny určili práve rozhovor s vedúcim manažérom za najefektívnejší, až 24 percentami a recepčné podľa dĺžky pracovného pomeru na 16,1 % až 19,5 % z celkového počtu odpovedí. Medzi recepčnými boli zvolené za vysoko efektívne aj porada a Info pred smenou. Pre recepčné pracujúce vo firme 1-3 mesiace je dôležitým komunikačným kanálom aj e-mailová komunikácia. Záverom je, že za najefektívnejšie sú považované ústne zdieľanie informácií, nakoľko je možná rýchla spätná väzba a hrozí nižšia pravdepodobnosť zlého pochopenia predávanej informácie.

Hypotéza 6: Najefektívnejším komunikačným nástrojom firmy je považovaný rozhovor s manažérom.

Odpoveď: Overovaná hypotéza bola na základe analýzy potvrdená.

Otázka č. 10: Ktorý z nasledujúcich komunikačných kanálov hodnotíte za najmenej efektívny? (Možnosť výberu viac odpovedí)

Tak ako v predchádzajúcej otázke, aj v určení najmenej efektívneho komunikačného kanálu sa väčšina respondentov vo svojich odpovediach zhodla. Najčastejšie označovaným prostriedkom bola nástenka, ktorú z celkového počtu 46 zúčastnených označilo za neefektívny až 30 zamestnancov, čo je 65,2 % z nich. Pre vedúce smeny je na prvom mieste s nástenkou rovnako aj sociálna sieť facebook s 25 % a rovnakú hodnotu, 16,7 %, nadobudli pre ne aj SMS a e-mailová komunikácia. Recepčné okrem nástenky označili aj SMS či manuály (recepčné s dobou práce 1 rok a viac), v hodnotách 20,7 % a 17,2 %. Nové zamestnankyne považujú za neefektívnu najmä nástenku (33,3 %). Výsledky merania znázorňujú Grafy 5 až 8 (Príloha P2). Zistené hodnoty vedú k záveru, že za málo efektívne sú skutočne považované formy komunikácie, ktoré neposkytujú možnú rýchlu spätnú väzbu, prípadne sú elektronického charakteru.

Hypotéza 7: Najmenej efektívnym komunikačným kanálom je označovaná nástenka.

Odpoveď: Analýza potvrdila platnosť hypotézy.

Otázka č. 11: Ktoré a ako často z nasledujúcich komunikačných prostriedkov používate Vy osobne?

Pre celkové posúdenie efektívnosti súčasne používaných komunikačných kanálov bolo dôležitým aj zistenie, ako často recepčné a vedúce smeny tieto prostriedky využívajú. Grafy 9 až 12 v Prílohe P2 prehľadne stvárňujú používanie rôznych komunikačných nástrojov, nastavených v spoločnosti v súčasnej dobe. Respondenti mali za úlohu určiť, ako často využívajú konkrétny komunikačný kanál, pričom možnosti pre odpoveď boli denne, 1x v týždni, 1x mesačne a zriedka. Podľa výsledkov využívajú vedúce smeny denne prevažne telefonické hovory (42,9 %) a Info pred smenou, ktorým informujú recepčné pred smenami (85,7 %). Zhruba raz v týždni sú to potom e-mailová komunikácia, a manuály, či rozhovor s manažérom a sms správy. Menej častá je porada (raz za mesiac). 100% zhoda nastala u dvoch komunikačných kanálov, a to interné školenia a spoločný team building, ktoré respondenti využívajú len výnimočne. Tretím málo využívaným prostriedkom k predávaniu informácií je nástenka, s 71,4 %.

Výsledky otázky 11, ktoré zachycujú odpovede zamestnankýň pracujúcich ako recepčná, sú znova rozdelené do troch grafov, kvôli lepšej prehľadnosti. Pre väčšinu recepčných pôsobiacich v podniku 1-3 mesiace je denne využívaným prostriedkom najmä sociálna sieť Facebook a Info pred smenou, ktoré závisí na počtu smien v týždni, nakoľko tento proces predávania informácií absolvujú vždy pred smenou - sociálnu sieť označilo 60 % opýtaných a možnosť „Infá“ až 80 %. 40 % ďalej uviedlo využívanie sociálnej siete aspoň jeden raz v týždni. Z Grafu 10 (Príloha P2) je možné vyčítať nízke, prípadne zriedkavé využívanie mnohých komunikačných kanálov spoločnosti. V prvom rade sú to interné školenia (100 % odpovedí). Táto skutočnosť je však pochopiteľná, vzhľadom na krátku dobu pôsobenia v podniku, kedy základné školenie prebehlo bezprostredne po prijatí do práce. S 90 % sú to ďalej team building a nástenka, ktoré sú taktiež využívané len zriedka. Na pomyselnom treťom mieste je spoločná porada zamestnancov, označená na 60 %. Nezanedbateľnú hodnotu 70 % nadobudla aj e-mailová komunikácia, ktorú respondentky využívajú zhruba jeden raz týždenne.

Na prvý pohľad je zrejماً rozdielnosť využívania dostupných komunikačných kanálov zamestnancami s dobou pôsobenia 1-3 mesiace a minimálne 12 mesiacov. Zhodujú sa však v označení zriedka využívaných možností prenosu informácií – team building so 100 %, interné školenia, porady a nástenka s niečo vyše 50 %. Jeden raz v týždni boli najčastejšie označovanými e-mail a rozhovor s manažérom a jeden krát mesačne zhodne sms, telefonické hovory, nástenka a osobný rozhovor s manažérom, necelými 40 percentami. Najčastejšie využívané sú Info pred smenou a sociálna sieť (viz. Graf 11, Príloha P2).

Pre celkové a presné zmeranie využívania a efektívnosti internej komunikácie a možného odhalenia minimálne využívaných foriem komunikácie, sú zaradené aj výsledky, získané od respondentov pôsobiacich v spoločnosti v rozmedzí 3-12 mesiacov. Z Grafu 12 (Príloha P2) vyplýva, že interné školenia a team building sú skutočne veľmi zriedka využívané vrámci celej firmy a nástenka tiež neprináša očakávanú informovanosť zamestnancov. Sociálna sieť patrí k najfunkčnejším komunikačným prostriedkom tejto skupiny.

Čo sa týka záveru o efektívnosti komunikačných nástrojov v podniku, je možné ho sformulovať na základe odpovedí otázok 9 až 11.

- Najefektívnejšie nástroje z pohľadu respondentov: rozhovor s vedúcim manažérom, porada, Info pred smenou, team building (pre vedúce smeny).
- Najčastejšie využívané nástroje respondentmi: Info, sociálna sieť (pre recepčné 1-12 mesiacov).

Komunikačný kanál, ktorý je považovaný za najefektívnejší a zároveň denne využívaný, je Info pred smenou. Značí to o vhodnosti zavedenia tohto komunikačného nástroja v podniku, prostredníctvom ktorého sa predávajú dôležité informácie. Absentujú však nástroje komunikácie, ktoré sú taktiež vnímané ako veľmi efektívne, preto by mali byť tieto možnosti poskytnuté k využívaniu v častejších časových intervaloch (rozhovor s manažérom, porada, team building).

- Najmenej efektívne nástroje z pohľadu respondentov: nástenka, SMS, sociálna sieť (pre vedúce smeny).
- Zriedka využívané nástroje respondentmi: team building, interné školenia, porady, nástenka.

Najmenej efektívnym a zároveň zriedka používaným nástrojom, je nástenka. V tejto možnosti sa zhodla veľká časť respondentov. Dôvodom môže byť nízka dôležitosť informácií, zdieľaných práve nástenkou, alebo zriedkavá aktualizácia daných informácií, kedy zamestnanci nepocitujú potrebu nástenku sledovať. Medzi zriedka užívanými nástrojmi sú aj team building či porady, ktoré ako už bolo spomenuté, majú perspektívu byť jedným z najdôležitejších foriem komunikácie v celom podniku, čo je slabou stránkou.

Hypotéza 8: Recepčné s dobou pôsobenia do 3 mesiacov využívajú denne manuály činností.

Odpoveď: Analýza odpovedí nepotvrdila platnosť overovanej hypotézy.

Otázka č. 12: Čo by ste navrhli pre zlepšenie internej komunikácie vo firme? (Otvorená otázka)

Zámerom otázky 12 je vlastné navrhnutie zlepšenia súčasného stavu vnútropodnikovej komunikácie a vyjadrenie názoru vlastnými slovami, prípadne upozornenie na problém v komunikácii, ktorý môže respondent vnímať. Z výsledkov vyplýva, že vedúce smeny by doporučili najmä spoločné akcie, porady, team buildingy, ale tiež otvorenú komunikáciu s recepčnými, viz. Tab. 12 v Prílohách práce (Príloha P2).

Čo sa týka odpovedí recepčných, vyskytli sa rôzne návrhy, pričom niekoľko z nich bolo s komunikáciou ako celku spokojných. Doporučenia, ktoré sa však opakovali, boli do istej miery očakávané. Išlo najmä o zavedenie spoločných akcií, a to všetkých pracovných tímov podniku. Respondenti pocitovali nie celkom dostatočnú komunikáciu s členmi iných tímov (viz. Tabuľka 11, Príloha P2), čo môže v konečnom dôsledku spôsobiť skreslené a neúplné informácie v pracovnom procese. Team buildingy a vzájomné poznávanie tak boli najpočetnejšou odpoveďou tejto otázky. Druhou opakujúcou sa myšlienkou bolo častejšie organizovanie (hromadných) porád. Všetky odpovede zachytávajú Tabuľky 13 až 15 (Príloha P2), znova rozdelené do troch skupín.

7.2 Zhrnutie výskumu

Výskum mal za úlohu analyzovať stav súčasnej internej komunikácie v danej spoločnosti a spokojnosť zamestnancov s jej úrovňou. Zber odpovedí bol uskutočnený pomocou dotazníkového šetrenia, pričom samotný dotazník bol rozdelený do niekoľkých častí. Šlo o časť identifikácie respondentov, informovanosti v rôznych oblastiach firmy, komunikácie s vedením podniku, využívanie zavedených komunikačných kanálov a otvorená časť, vhodná pre vlastné vyjadrenie samotnými zamestnancami.

V celkovom zhrnutí výskumu a analýzy je výsledok fungovania internej komunikácie v spoločnosti Wellness resort s.r.o. pozitívny. Vo všetkých skúmaných oblastiach sú vedúce smeny spokojné, čo je uspokojujúci výsledok a poukazuje na vysoký záujem a skutočne dobre zvolenú internú komunikáciu v podniku aplikovanú práve na túto skupinu pracovníkov. Respondenti na pozícii recepčná sú obecné taktiež spokojní s komunikáciou vo firme, hoci úroveň internej komunikácie na tejto pracovnej pozícii je o poznanie nižšia. Recepčné (prevažne nové pracovníčky) nemajú dostatok informácií v oblasti fungovania firmy a jej stratégií, čo môže byť nevýhodou a samozrejme prekážkou pri snahe dosahovania firemných cieľov. Vo všeobecnosti sú však zamestnankyne pôsobiace v spoločnosti 12 mesiacov a viac informovanejšie a dokážu potrebné informácie čerpať zo správnych komunikačných kanálov. Pozitívnym je aj zistenie, že zamestnanci majú dobrý vzťah s vedením firmy a so svojim vedúcim manažérom. Je to výsledok priateľskej atmosféry a prístupu k zamestnancom, čo môže byť jeden z dôvodov celkovej spokojnosti vo firme.

Výsledky analýzy tiež ukazujú úroveň spokojnosti s komunikačnými kanálmi a ich efektívnosťou. Za najviac užitočné sú považované rozhovor s manažérom, Info pred smenou, porady i team buildingy, ktoré boli častým návrhom na zlepšenie v otvorenej otázke v závere dotazníka. Z nich je však pravidelne využívané len Info pred smenou, čo je slabou stránkou, nakoľko zo 4 najviac efektívnych komunikačných nástrojov, ktoré boli označované, sa pravidelne užíva len jeden z nich. Ústna komunikácia je teda obľúbenou formou komunikácie medzi zamestnancami. Naopak neefektívnymi sú písomná, či elektronická forma prenosu informácií.

7.3 Verifikácia výskumných otázok

Na základe uskutočneného výskumného šetrenia v spoločnosti Wellness resort s.r.o. a nazbieraných dát, je možno zodpovedať výskumné otázky, položené v úvode analytickej časti práce.

Výskumné otázky:

1. Sú zamestnanci spokojní so súčasnou situáciou internej komunikácie v podniku?

Na základe výskumu a dotazníkového šetrenia je možné povedať, že zamestnanci sú s internou komunikáciou v spoločnosti Wellness resort s.r.o. celkovo spokojní, avšak percentuálne vyjadrenia neúplnej informovanosti v určitých oblastiach a vlastné návrhy na zlepšenie v otázke 12, vypovedajú o istých pochybnostiach v zmysle absolútnej presvedčenosti o spokojnosti vo všetkých skúmaných oblastiach. Preto je nutné sa zamyslieť nad istými zmenami pre spokojnosť všetkých zamestnancov.

2. Sú využívané všetky súčasné komunikačné kanály v podniku efektívne?

Pod pojmom efektivita či efektívnosť si je v rámci práce možné predstaviť praktickú účinnosť ľudskej práce, pričom snahou je minimalizácia nákladov či maximalizácia úžitku.

Snahou šetrenia bolo zistiť aj efektívnosť a funkčnosť stávajúcich foriem komunikácie v spoločnosti. Otázky 9 až 11, ktoré napomohli k zmapovaniu frekvencie používania týchto prostriedkov, odhalili nízke využívanie niektorých z nich. Najmenej efektívnymi boli označované jednoznačne nástenka, sms, manuály a medzi vedúcimi smeny aj sociálna sieť (Facebook). Naopak pozitívne vnímanými sú na prvom mieste pravidelný osobný rozhovor s manažérom tímu, zaužívaný spôsob predávania aktuálnych informácií pred smenou a porada. Respondenti teda efektívnejšími považujú osobnú komunikáciu, ktorá je u týchto komunikačných kanálov základom. Je však dôležité sa zamerať na vzťah medzi pokladaním formy komunikácie za efektívnu a jej používaním v praxi.

Z tohto pohľadu sa javia efektívnymi osobný rozhovor s manažérom, Info pred smenou a porada. Posledné menované však respondenti pozície recepčná uviedli využívaným len zriedka, čo značí o neefektívnom využití tohto prostriedku. Jasný záver plynie aj z výsledkov zameraných na najmenej efektívne formy komunikácie, pričom často označovanými boli nástenka, sms a manuály. Frekvencia ich využívania dosiahla minimálnych hodnôt.

Odpoveďou na výskumnú otázku sa preto stáva tvrdenie:

Nie všetky komunikačné kanály zavedené v podniku sú využívané efektívne.

3. Je momentálne nastavená interná komunikácia v podniku efektívna?

Súčasný stav internej komunikácie je na relatívne vysokej úrovni. Výskum však ukázal isté medzery a tým odhalil priestor k možnému zlepšeniu.

Odpoveď na tretiu výskumnú otázku znie:

Hoci je interná komunikácia v podniku efektívna, je v nej dostatok možností k vyššej spokojnosti zamestnancov.

7.4 Návrhy a doporučenia

K zvýšeniu súčasnej úrovne internej komunikácie v analyzovanej spoločnosti Wellness resort s.r.o., sú doporučené nasledujúce návrhy.

- Intranet a spätná väzba

Interná elektronická sieť v podniku je vhodným riešením pre zdieľanie dôležitých informácií, navyše s možnosťou jednoduchej a rýchlej aktualizácie. Je ním možné v plnom rozsahu nahradiť klasickú nástenku, ku ktorej zamestnanci nie sú naklonení. Doporučením je práve na túto elektronickú nástenku umiestniť dôležité správy podniku všetkým pracovným líniam. Je tak možné docieľiť požadovanú informovanosť o víziách, cieľoch či stratégiách firmy a zvýšiť tým povedomie zamestnancov o zmysle ich práce. Intranet je možno využiť aj ako prostriedok pre získavanie spätnej väzby, vďaka nožnej a takmer okamžitej odozve. Je preto vhodné založenie diskusných fór či ankiel v rozumných časových intervaloch, kedy vedenie podniku môže sledovať stav spokojnosti svojich zamestnancov a patrične sa k nemu prispôbiť. Spätná väzba je veľmi dôležitým článkom komunikácie, preto je nutné jej venovať pozornosť. Samozrejmou je tiež online komunikácia, ktorá môže pomôcť zrýchliť komunikáciu naprieč celým podnikom (napr. online chat medzi recepčnými počas smeny, kedy je potrebný rýchly prenos informácií).

- Častejšie konanie porád (spoločné, i tímové)

Analýza v podniku zistila zriedkavý výskyt spoločných porád pracovníkov, ale aj tých tímových. Nakoľko zamestnanci určili efektívnosť porady ako formu komunikácie za veľmi

vysokú, je doporučené sa zamerať na ich pravidelné zavedenie i plnohodnotnú štruktúru a obsah, kedy sa podstatné záležitosti ohľadom firmy či práce môžu riešiť formou brainstormingu, či diskusie.

- Výročné správy

Pre prístup k informáciám týkajúcich sa úspechov firmy za uplynulé obdobie i jednotlivých cieľov a ich plnenie, slúži výročná správa. Je to spôsob predania informácií zamestnancom, ktorí tak dostanú faktickú správu o prosperite firmy a práve to je zámerom doporučenia. Pracovníci by mali totiž vedieť, ako si firma na trhu stojí a či stanovené ciele spĺňa.

- Team building/spoločné akcie

Vzájomnú a dobre fungujúcu komunikáciu medzi zamestnancami je dobré podporiť aj spoločnými akciami (športové, spoločenské a iné). Je to vhodná príležitosť pre neformálnu diskusiu a lepšie začlenenie všetkých pracovníkov do kolektívu. V spoločnosti Wellness resort s.r.o. sa akcie typu team building vyskytujú veľmi zriedka, preto je dôležitým doporučením častejšieho organizovania práve spoločných akcií. Samotní pracovníci pociťujú potrebu väčšieho kontaktu s kolegami i v neformálnej rovine, kedy sa môžu navzájom podeliť napr. o svoje zážitky či skúsenosti a tým posilniť vzájomné vzťahy. Prínosom je tiež rýchla aklimatizácia nových pracovníkov v jednotlivých tímoch.

- Manažérske pochôdzky

Doporučením je aj zaradenie tzv. manažérskych pochôdzok do dennej rutiny vedúceho manažéra. Je v jeho záujme, aby boli zamestnanci podniku dostatočne motivovaní. Manažérske pochôdzky po pracovisku poskytujú možnú spätnú väzbu a je tiež príležitosťou pre zamestnancov, ktorí sa eventuálne obávajú priamej názorovej konfrontácie a sami neinicujú vyjasnenie rôznych skutočností. Efektom tohto nástroja je celkové pozitívne ladenie pracovníkov pred, či počas smeny, pričom dôležitá je i pravidelnosť. Prejavenie záujmu o zamestnancov je spôsob priblíženia sa k nim a získanie si ešte väčšej dôvery. Je preto vítané, aby aj vysoký top manažment prešiel prevádzkou, jednotlivými pracoviskami a venoval pracovníkom pár slov. Samotná pochôdzka zaberie pár minút, no výsledkom bude dobre naladený personál, ktorý celú smenu odpracuje s patričnou dávkou motivácie.

- Firemný časopis

Posledným návrhom pre zlepšenie informovanosti v spoločnosti je zavedenie a pravidelné vydávanie firemného časopisu. Vhodným obsahom je zhodnotenie uplynulého mesiaca, akcie, ktoré sa v rámci wellness udiali, recenzie a listy zákazníkov, či plány podniku v nadchádzajúcom období. Hoci prevádzka firemného časopisu môže byť časovo i finančne náročná, výsledok v podobe vyššieho záujmu o firmu je jednoznačným plusom. Papierová forma prenosu aktualít je využiteľná napr. v dobe obedovej prestávky, či čakania pred nástupom na smenu a v neposlednom rade môže slúžiť ako praktický archív zásadných udalostí, ktoré spoločnosť ovplyvnili.

Ekonomické vyčíslenie zavedenia daných doporučení:

- Intranet

Pre určenie nákladov bol použitý cenník českej spoločnosti, poskytujúcej zavedenie intranetu do firiem (eintranet.net. 2017). Inštalácia intranetu do podniku a cenová relácia samotného úkonu a prevádzky serveru, sú vyčíslené nasledovne:

Licencia za Software pre 1 firmu (neobmedzený počet užívateľov)	29 040,- Kč s DPH
Inštalácia v prostredí zákazníka	5 929,- Kč s DPH
Ročná aktualizácia Softwaru	7 744,- Kč s DPH
Podpora/úpravy	774,- Kč/hod s DPH
Doprava	12,1,- Kč/km s DPH

Ďalšou položkou je mesačný poplatok, ktorý sa odvíja od počtu užívateľov a voľby balíčku s danými možnosťami využívania. Pre prácu bol zvolený balíček „Základ“, ktorý dáva k dispozícii všetky moduly, 1GB/užívateľ'a, cloudové úložisko, zálohovanie a online ochranu. Mesačný poplatok pre túto možnosť je 19,- Kč/užívateľ'a. Firma ponúka zľavu 20 % z tejto ceny, v prípade využívania intranetu minimálne 50 užívateľ'mi.

Aktuálny počet zamestnancov v spoločnosti:

Recepčné a vedúce smeny	52
Prevádzkoví manažéri a vedenie firmy	7
Sauna majstri	14
Maséri	25

Spolu 98

$98 \times 19 = 1\,862,-$ Kč/mesiac (cena pred zľavou)

$1\,862 - 20\% = 1\,862 - 372 = 1\,490,-$ Kč/mesiac (cena so zľavou)

Konečná cena:

- jednorázový poplatok spolu (licencia a inštalácia) 34 969,- Kč (+ doprava)

- mesačný poplatok 1 490,- Kč

- ročný poplatok (aktualizácia) 7 744,- Kč

- Porady

Čo sa týka porad a ich finančné vyčíslenie, pre firmu je to počet zúčastnených \times hodinová mzda.

- Výročné správy

Cena výročných správ sa pohybuje v rôznych hladinách, v závislosti od prevedenia, či počtu strán a kusov. Pre prácu je vyčíslená cena výročnej správy pri objednávke cez tlačiarenskú firmu (reptisk.cz, 2017).

Parametre: farebné prevedenie, 135g krieda vo vnútri a 170g krieda na obálke, zošitová väzba, 20 strán.

Cena: 148,83,- Kč/pri 1ks s DPH

68,60,- Kč/ pri 50ks s DPH

Lacnejšou variantou je samozrejme zhotovenie výročnej správy, kedy sa vytvorená správa vytlačí priamo vo firme a poskytne zamestnancom prehľad. V takomto prípade sú náklady firmy minimálne.

- Team building/spoločné akcie

Akcie pre zamestnancov spoločnosti a ich cena sa odvíja od prostredia, v ktorom sa udalosť koná, a samozrejme služby, prípadne program, ktorý je k dispozícii. Vyčíslenie nákladov je orientačné, aplikované na počet 30 pracovníkov, pričom sa akcia koná v priestoroch partnerského hotela Maximus resort (maximus-resort.cz, 2017):

- spoločný bowling – 200,- Kč/hod./1 dráha (4 bowlingové dráhy – $4 \times 200 = 800,-$ Kč/hod.),
- občerstvenie (jedlo a nápoj) – 250,- Kč/os. ($30 \times 250 = 7\,500,-$ Kč).

- Manažérske pochôdzky

Tento úkon stojí firmu len čas manažéra, ktorý danú pochôdzku vykonáva.

- Firemný časopis

Ak sa na tvorbe časopisu budú podieľať samotní manažéri a zamestnanci podniku, náklady vynaložené na vedenie tejto formy prenosu informácií budú vo výške ceny toneru v danej tlačiarni a spotrebovaného papiera. Je to spôsob, kedy firma ušetrí určité financie. Samozrejme je potrebné zhodnotiť, či daný výsledok pôsobí reprezentatívne a funkčne.

ZÁVER

Zamestnanci sú jedným z najdôležitejších prvkov, ktoré sa vo firme nachádzajú. Každý z nich pritom potrebuje byť dostatočne informovaný o svojich povinnostiach a cieľoch firmy, ktoré sú základom pre vykonávanie samotnej práce. Interná komunikácia je tak významným nástrojom a prvkom podnikovej kultúry.

Cieľom práce bolo zmerať úroveň internej komunikácie v spoločnosti Wellness resort s.r.o. a analýza využívaných nástrojov tejto komunikácie za pomoci marketingového výskumu, aplikovaného na zvolenú cieľovú skupinu. Tou boli zamestnanci pozícií recepcná a vedúca smeny. Výskum preukázal celkovú spokojnosť a informovanosť vedúcich smeny vo všetkých skúmaných oblastiach, čo vypovedá o vhodne zvolenom spôsobe komunikácie a tým aj jej efektívnosti. Pracovníci na pozícii recepcná (prevažne noví zamestnanci) však pociťujú nie celkom dostatočný prísun informácií najmä v oblasti týkajúcej sa fungovania firmy, jej cieľov, stratégií, výsledkov a úspechov, čo môže byť prekážkou pri snahe dosahovať stanovené firemné ciele. Z analýzy ďalej plynie skutočnosť, že dlhodobí zamestnanci dokážu vhodne využívať zavedené komunikačné nástroje, čo vedie k ich vyššej informovanosti. Čo sa týka práve komunikačných nástrojov, najefektívnejšími boli označované jednoznačne ústne formy, ktoré umožňujú okamžitú spätnú väzbu a zabraňujú tak prípadným nedorozumeniam či nejasnostiam.

Na základe výsledkov výskumného šetrenia je tak možné konštatovať, že súčasne nastavená interná komunikácia vo firme je dostatočná, napriek tomu však disponuje priestorom k možnému zlepšeniu a vyššej efektívnosti. Navrhnutou stratégiou sa tak stalo zavedenie niekoľkých komunikačných nástrojov, ktorých prítomnosť v spoločnosti momentálne absentuje, prípadne frekvencia ich využívania je minimálna. Prvým je firemný intranet, ktorý je schopný jednoducho prepojiť všetky útvary firmy a sprostredkovať tak dôležité informácie pracovníkom i vedeniu. Jeho využitie spočíva najmä v jednoduchej a rýchlej aktualizácii elektronickej nástienky, online komunikácie, či dotazníkov pre spätnú väzbu. Dôležitými sú tiež častejšie konanie spoločných porád a team buildingov pre ich schopnosť stmeliť pracovný kolektív, ale i možnosť vyvolať diskusiu a plošne tak informovať o významných skutočnostiach a dianí vo firme. Doporučením sú tiež manažérske pochôdzky, majúce za úlohu motivovať a pozitívne naladiť zamestnancov pred smenou, čo prispieva k zvýšenej efektívnosti samotného výkonu práce. Pre požadovanú informovanosť o fungovaní firmy a jej

stratégií slúžia výročná správa a firemný časopis, ktoré sú posledným návrhom, smerujúcim k dosiahnutiu čo najvyššej možnej úrovne internej komunikácie tejto spoločnosti. Cieľ práce tak bol splnený.

POUŽITÉ ZDROJE

- BORKOWSKI, Stanisław a Roman BOBÁK, 2011. *Human potential management in a company: communication* : [monography. Ed. 1st. Zlín: Tomas Bata University in Zlín. ISBN 978-80-7454-088-2.
- BYSTROV, Vladimír a Miloš RŮŽIČKA, 2006. *Firemní komunikace a řízení reputace*. Brno: Masarykova univerzita. Studium pro praxi. ISBN 80-210-4104-8.
- ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2010. *Marketingový výzkum*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-61-5.
- ČÍRTEK, Pavel a Milan KAŠÍK, 2008. *Marketingová komunikace podniku s médii. I, (Základy tvorby psaných projevů)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-008-1.
- DEVITO, Joseph A., 2008. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-2018-0.
- ERNEKER, Jaroslav, 2004. *Základy komunikace: studijní text*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. Studijní materiály. ISBN 80-86708-02-0.
- HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.
- HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.
- HOLLOWAY, J. Christopher, 2004. *Marketing for Tourism*. fourth edition. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-0-273-68229-5.
- CHADT, Karel, Jana PECHOVÁ a Marek MERHAUT, 2015. *Komunikace v managementu služeb v hotelnictví a cestovním ruchu*. Praha: V.M.EST. ISBN 978-80-87411-68-1.
- KONEČNÁ, Zdeňka, 2009. *Základy komunikace*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3891-0.
- KOTLER, Philip, 1998. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-600-5.

- KOTLER, Philip., 2002. *Marketing, Management, Millenium Edition*. New Jersey: Pearson Custom Publishing. ISBN 0–536–63099-2.
- KOUDELKA, Jan, 1997. *Spotřební chování a marketing*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-372-3.
- KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria. ISBN 978-80-906367-0-5.
- KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. Expert. ISBN 80-247-0966-X.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2339-6.
- PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. Expert. ISBN 80-247-0254-1.
- PŘIBOVÁ, Marie, 1996. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-299-9.

Internetové zdroje:

- Bowling. *Maximus Resort* [online]. Brno: Maximus Resort, 2017 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <http://www.maximus-resort.cz/sport-aktivita-brno/bowling-brno/>
- Ceník intranetu. *EIntranet* [online]. Brno: Schindler Systems, c2012-2017 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <https://www.eintranet.net/cs/cenik>
- Tisk výročních zpráv. *Reptisk* [online]. Jeseník: REP Tisk, c2017 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <https://www.reptisk.cz/tisk-vyrocnich-zprav/>
- Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Ministerstvo spravedlnosti* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, c2015-2015 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=885442&typ=PLATNY>

ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK

Obr. 1 - Schéma interpersonálnej komunikácie	13
Obr. 2 - Lineárny komunikačný model	13
Obr. 3 - Interakčný komunikačný model	14
Obr. 4 - Transakčný komunikačný model	14
Tab. 1 - Početnosť odpovedí na otázky 1-3	38

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha P 1 – Dotazník výskumného šetrenia

Príloha P 2 – Vyhodnotenie otázok výskumného šetrenia

Tab. 2 - Vyhodnotenie otázky 4, pozícia vedúca smeny

Tab. 3 - Vyhodnotenie otázky 4, pozícia recepčná

Tab. 4 - Vyhodnotenie otázky 5, pozícia vedúca smeny

Tab. 5 - Vyhodnotenie otázky 5, pozícia recepčná

Tab. 6 - Vyhodnotenie otázky 6, pozícia vedúca smeny

Tab. 7 - Vyhodnotenie otázky 6, pozícia recepčná

Tab. 8 - Vyhodnotenie otázky 7, pozícia vedúca smeny

Tab. 9 - Vyhodnotenie otázky 7, pozícia recepčná

Tab. 10 - Vyhodnotenie otázky 8, pozícia vedúca smeny

Tab. 11 - Vyhodnotenie otázky 8, pozícia recepčná

Graf 1 – Najefektívnejšie komunikačné kanály – Vedúce smeny

Graf 2 - Najefektívnejšie komunikačné kanály – Recepčné (1-3 mesiace)

Graf 3 - Najefektívnejšie komunikačné kanály – Recepčné (jeden rok a viac)

Graf 4 - Najefektívnejšie komunikačné kanály – Všetky recepčné

Graf 5 – Najmenej efektívne komunikačné kanály – Vedúce smeny

Graf 6 - Najmenej efektívne komunikačné kanály – Recepčné (1-3 mesiace)

Graf 7 - Najmenej efektívne komunikačné kanály – Recepčné (jeden rok a viac)

Graf 8 - Najmenej efektívne komunikačné kanály – Všetky recepčné

Graf 9 – Využívanosť komunikačných kanálov – Vedúce smeny

Graf 10 - Využívanosť komunikačných kanálov – Recepčné (1-3 mesiace)

Graf 11 - Využívanosť komunikačných kanálov – Recepčné (jeden rok a viac)

Graf 12 - Využívanosť komunikačných kanálov – Recepčné (3-12 mesiacov)

Tab. 12 – Vyhodnotenie otázky 12 – Vedúce smeny

Tab. 13 - Vyhodnotenie otázky 12 – Recepčná (1-3 mesiace)

Tab. 14 – Vyhodnotenie otázky 12 – Recepčné (3-12 mesiacov)

Tab. 15 – Vyhodnotenie otázky 12 – Recepčné (12 mesiacov a viac)

PRÍLOHY

Príloha P 1 – Dotazník výskumného šetrenia

Milí pracovníci a pracovníčky Wellness resortu s.r.o.,

volám sa Simona Radakovičová a som študentkou 3. ročníka Vysokej školy obchodnej a hotelovej v Brne. Rada by som Vás požiadala o vyplnenie nasledujúceho dotazníku. Dotazník sa zaoberá internou komunikáciou a má za úlohu zistiť jej úroveň vo Vašej firme.

Výsledky výskumu budú použité pre moju bakalársku prácu.

Dotazník je anonymný, preto Vás prosím o úprimnosť a pravdivosť odpovedí.

Ďakujem Vám za spoluprácu!

1. Moja pracovná pozícia vo firme je

- a) recepcná
- b) vedúca smeny

2. Vo firme pôsobím

- a) 1 - 3 mesiace
- b) 3 - 6 mesiacov
- c) 6 - 12 mesiacov
- d) 1 – 1,5 roka
- e) 1,5 roka a viac

3. Druh môjho pracovného pomeru je

- a) HPP
- b) DPP
- c) DPČ

4. Do akej miery ste informovaný/á o nasledujúcich oblastiach firmy?

	max. informovaný/á	docela inform.	nie celkom inform.	vôbec neinform.
plány firmy na tento rok	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
výsledky firmy za uplynulé obdobie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hlavné body a vízie a stratégie firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
organizačná štruktúra firmy (kto čo robí a prečo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
úspechy i neúspechy firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Uved'te prosím svoje stanovisko k nasledujúcim tvrdeniam.

	Absolútne nesúhlasím	Skôr nesúhlasím	Skôr súhlasím	Maximálne súhlasím
Mám pocit, že vedenie firmy so mnou hovorí otvorene a zdieľa dôležité informácie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vedenie firmy ma vyzýva k návrhom na zlepšenie fungovania firmy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vedenie firmy reaguje na moje návrhy a podnety pre zlepšenie fungovania firmy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Myslím si, že vedenie firmy rieši vzniknuté problémy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Myslím si, že vedenie firmy zaujíma môj názor na fungovanie firmy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Myslím si, že mi vedenie firmy dostatočne a zrozumiteľne vysvetľuje dôležité záležitosti, čo sa týka zmien a fungovania firmy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vedenie spoločnosti ma motivuje k naplneniu firemných cieľov.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Ako ste spokojný/á s prísunom informácií, čo sa týka:

	Absolútne spokojný	Skôr spokojný	Skôr nespokojný	Maximálne nespokojný
toho, ako si v práci stojíte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
personálnych noviniek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stratégie a cieľov Vášho oddelenia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hodnotenia Vašich pracovných výsledkov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
toho, čo sa od Vás očakáva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zmien vo firme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
spôsobov riešenia vzniknutých problémov vo Vašej práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zamestnaneckých benefitov a hodnotení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pokynov, potrebných pre vykonávanie Vašej práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Ako vnímate komunikáciu medzi Vami a nadriadeným manažérom/vedením firmy?

	Absolútne nesúhlasím	Skôr nesúhlasím	Skôr súhlasím	Maximálne súhlasím
Môj nadriadený je oboznámený s mojimi pracovnými problémami.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Môj nadriadený ma vždy vypočuje a venuje mi pozornosť.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Môj nadriadený mi pomáha s riešením pracovných problémov.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nebojím sa vyjadriť svoj negatívny postoj či názor vedeniu firmy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Absolútne nesúhlasím	Skôr nesúhlasím	Skôr súhlasím	Maximálne súhlasím
Dôverujem svojmu nadriadenému manažérovi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Uved'te prosím svoje stanovisko k nasledujúcim tvrdeniam.

	Absolútne nesúhlasím	Skôr nesúhlasím	Skôr súhlasím	Maximálne súhlasím
Myslím si, že pri nástupe nového pracovníka do firmy, mu je venovaná potrebná starostlivosť na zapracovanie a zorientovanie sa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nedorozumenia či konflikty sú riešené vhodnými komunikačnými kanálmi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikácia s ostatnými kolegami v mojom tíme je dostatočná.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moja komunikácia s ostatnými kolegami v iných tímoch je dostatočná.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Porady môjho oddelenia sú dobre organizované a efektívne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vidím prekážky v internej komunikácii (vo vzťahu ja a manažér môjho oddelenia).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vidím prekážky v internej komunikácii (vo vzťahu ja a členovia môjho tímu).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikácia vo firme je dostatočná.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Som vo firme spokojný/á.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Ktorý z nasledujúcich komunikačných kanálov hodnotíte najefektívnejším?
(Možnosť výberu viac odpovedí)

- a) rozhovor s managerom
- b) e-mail
- c) nástenka
- d) telefonické hovory
- e) sms
- f) porada
- g) team building
- h) info pred smenou
- i) interné školiace programy
- j) manuály
- k) sociálna sieť (Facebook)
- l iné (prosím uveď:)
- m) žiadny

10. Ktorý z nasledujúcich komunikačných kanálov hodnotíte za najmenej efektívny?
(Možnosť výberu viac odpovedí)

- a) rozhovor s managerom
- b) e-mail
- c) nástenka
- d) telefonické hovory
- e) sms
- f) porada
- g) teambuilding
- h) info pred smenou
- i) interné školiace programy
- j) manuály
- k) sociálna sieť (Facebook)
- l iné (prosím uveď:)
- m) žiadny

11. Ktoré a ako často z nasledujúcich komunikačných prostriedkov používate Vy osobne:

	denne	1x v týždni	1x mesačne	zriedka
rozhovor s managerom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nástenka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
telefonické hovory	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
porada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
teambuilding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
info pred smenou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
interné školiace programy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
manuály	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sociálna sieť (Facebook)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Čo by ste navrhli pre zlepšenie internej komunikácie vo firme?

Príloha P 2 – Vyhodnotenie otázok výskumného šetrenia

Tabuľka 2 – Vyhodnotenie otázky 4, pozícia vedúca smeny

VEDÚCA SMENY	Celkom respondentov	Vôbec neinformovaný		Nie celkom informovaný		Skôr informovaný		Maximálne informovaný		Celkom %
		%		%		%		%		
plány firmy na tento rok	7	0		14,3		85,7		0		100
výsledky firmy za uplynulé obdobie	7	0		28,6		42,8		28,6		100
hlavné body, vízie a stratégie firmy	7	0		0		42,9		57,1		100
organizačná štruktúra firmy (kto čo robí a prečo)	7	0		0		28,6		71,4		100
úspechy i neúspechy firmy	7	0		28,6		42,8		28,6		100

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 3 – Vyhodnotenie otázky 4, pozícia recepčná

RECEPČNÁ	Celkom respon.	Vôbec neinformovaný		Nie celkom informovaný		Skôr informovaný		Maximálne informovaný		Celkom %
		%		%		%		%		
		1-3 mes.	1 rok a viac	1-3 mes.	1 rok a viac	1-3 mes.	1 rok a viac	1-3 mes.	1 rok a viac	
plány firmy na tento rok	23	10	0	70	23,1	20	69,2	0	7,7	100
výsledky firmy za uplynulé obdobie	23	40	15,4	40	38,45	20	38,45	0	7,7	100
hlavné body, vízie a stratégie firmy	23	10	15,4	40	15,4	40	46,2	10	23	100
organizačná štruktúra firmy (kto čo robí a prečo)	23	0	0	20	15,4	70	46,2	10	38,4	100
úspechy i neúspechy firmy	23	0	7,7	50	15,4	50	61,5	0	15,4	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 4 - Vyhodnotenie otázky 5, pozícia vedúca smeny

VEDÚCA SMENY	Celkom respondentov	Absolútne nesúhlasím	Skôr nesúhlasím	Skôr súhlasím	Maximálne súhlasím	Celkom %
		%	%	%	%	
Mám pocit, že vedenie firmy so mnou hovorí otvorene a zdieľa dôležité informácie.	7	0	14,3	71,4	14,3	100
Vedenie firmy ma vyzýva k návrhom na zlepšenie fungovania firmy.	7	0	0	28,6	71,4	100
Vedenie firmy reaguje na moje návrhy a podnety pre zlepšenie fungovania firmy.	7	0	0	57,1	42,9	100
Myslím si, že vedenie firmy rieši vzniknuté problémy.	7	0	14,3	57,1	28,6	100
Myslím si, že vedenie firmy zaujíma môj názor na fungovanie firmy.	7	0	0	71,4	28,6	100
Myslím si, že mi vedenie firmy dostatočne a zrozumiteľne vysvetľuje dôležité záležitosti, čo sa týka zmien a fungovania firmy.	7	0	14,3	57,1	28,6	100
Vedenie spoločnosti ma motivuje k naplneniu firemných cieľov.	7	0	14,3	71,4	14,3	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 5 - Vyhodnotenie otázky 5, pozícia recepčná

RECEPČNÁ	Celkom respon.	Absolútne nesúhlasím		Skôr nesúhlasím		Skôr súhlasím		Maximálne súhlasím		Celkom %
		%		%		%		%		
		1-3 mes.	1 rok a viac	1-3 mes.	1 rok a viac	1-3 mes.	1 rok a viac	1-3 mes.	1 rok a viac	
Mám pocit, že vedenie firmy so mnou hovorí otvorene a zdieľa dôležité informácie.	23	0	15,4	30	7,7	60	53,8	10	23,1	100
Vedenie firmy ma vyzýva k návrhom na zlepšenie fungovania firmy.	23	0	0	10	0	60	61,5	30	38,5	100
Vedenie firmy reaguje na moje návrhy a podnety pre zlepšenie fungovania firmy.	23	0	0	20	23,1	70	38,45	10	38,45	100
Myslím si, že vedenie firmy rieši vzniknuté problémy.	23	0	0	10	15,4	60	53,8	30	30,8	100
Myslím si, že vedenie firmy zaujíma môj názor na fungovanie firmy.	23	0	0	20	7,7	60	69,2	20	23,1	100
Myslím si, že mi vedenie firmy dostatočne a zrozumiteľne vysvetľuje dôležité záležitosti, čo sa týka zmien a fungovania firmy.	23	0	0	10	15,4	60	69,2	30	15,4	100
Vedenie spoločnosti ma motivuje k naplneniu firemných cieľov.	23	0	0	40	30,8	30	53,8	30	15,4	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 6 – Vyhodnotenie otázky 6, pozícia vedúca smeny

VEDÚCA SMENY	Celkom respondentov	Absolútne nespokojný	Skôr nespokojný		Skôr spokojný		Maximálne spokojný	Celkom %
		%	%		%		%	
toho, ako si v práci stojíte	7	0	28,6		57,1		14,3	100
personálnych noviniek	7	0	0		57,1		42,9	100
stratégie a cieľov Vášho oddelenia	7	0	0		100		0	100
hodnotenia Vašich pracovných výsledkov	7	0	28,6		71,4		0	100
toho, čo sa od Vás očakáva	7	0	14,3		71,4		14,3	100
zmien vo firme	7	0	14,3		42,85		42,85	100
spôsobov riešenia vzniknutých problémov vo Vašej práci	7	0	57,1		28,6		14,3	100
zamestnaneckých benefitov a hodnotení	7	0	0		42,9		57,1	100
pokynov, potrebných pre vykonávanie Vašej práce	7	0	14,3		71,4		14,3	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 7 – Vyhodnotenie otázky 6, pozícia recepčná

RECEPČNÁ	Celkom respon.	Absolútne nespokojný		Skôr nespokojný		Skôr spokojný		Maximálne spokojný		Celkom %
		%		%		%		%		
		1-3 mes.	1 rok a viac	1-3 mes.	1 rok a viac	1-3 mes.	1 rok a viac	1-3 mes.	1 rok a viac	
toho, ako si v práci stojíte	23	0	15,4	40	23,1	40	46,1	20	15,4	100
personálnych noviniek	23	0	0	30	15,4	50	38,5	20	46,1	100
stratégie a cieľov Vášho oddelenia	23	10	0	20	15,4	50	53,8	20	30,8	100
hodnotenia Vašich pracovných výsledkov	23	10	15,4	20	23,1	50	38,4	20	23,1	100
toho, čo sa od Vás očakáva	23	0	0	20	15,4	60	53,8	20	30,8	100
zmien vo firme	23	0	0	40	15,4	30	76,9	30	7,7	100
spôsobov riešenia vzniknutých problémov vo Vašej práci	23	10	0	20	15,4	40	69,2	30	15,4	100
zamestnaneckých benefitov a hodnotení	23	0	0	10	7,7	80	23,1	10	69,2	100
pokynov, potrebných pre vykonávanie Vašej práce	23	0	0	30	7,7	40	46,15	30	46,15	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 8 – Vyhodnotenie otázky 7, pozícia vedúca smeny

VEDÚCA SMENY	Celkom respondentov	Absolútne nesúhlasím	Skôr nesúhlasím		Skôr súhlasím		Maximálne súhlasím	Celkom
		%	%		%		%	
Môj nadriadený je oboznámený s mojimi pracovnými problémami.	7	0	0		57,1		42,9	100
Môj nadriadený ma vždy vypočuje a venuje mi pozornosť.	7	0	0		28,6		71,4	100
Môj nadriadený mi pomáha s riešením pracovných problémov.	7	0	0		57,1		42,9	100
Nebojím sa vyjadriť svoj negatívny postoj či názor vedeniu firmy.	7	0	0		57,1		42,9	100
Dôverujem svojmu nadriadenému managerovi.	7	0	0		42,9		57,1	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 9 – Vyhodnotenie otázky 7, pozícia recepcná

RECEPČNÁ	Celkom respon.	Absolútne nesúhlasím		Skôr nesúhlasím		Skôr súhlasím		Maximálne súhlasím		Celkom
		%		%		%		%		
		1-3 mes.	1 rok a viac	1-3 mes.	1 rok a viac	1-3 mes.	1 rok a viac	1-3 mes.	1 rok a viac	
Môj nadriadený je oboznámený s mojimi pracovnými problémami.	23	0	0	30	7,7	40	61,5	30	30,8	100
Môj nadriadený ma vždy vypočuje a venuje mi pozornosť.	23	0	0	0	0	60	30,8	40	69,2	100
Môj nadriadený mi pomáha s riešením pracovných problémov.	23	0	0	0	15,4	70	38,45	30	46,15	100
Nebojím sa vyjadriť svoj negatívny postoj či názor vedeniu firmy.	23	0	0	30	15,4	50	53,8	20	30,8	100
Dôverujem svojmu nadriadenému managerovi.	23	0	0	0	7,7	50	30,8	50	61,5	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 10 – Vyhodnotenie otázky 8, pozícia vedúca smeny

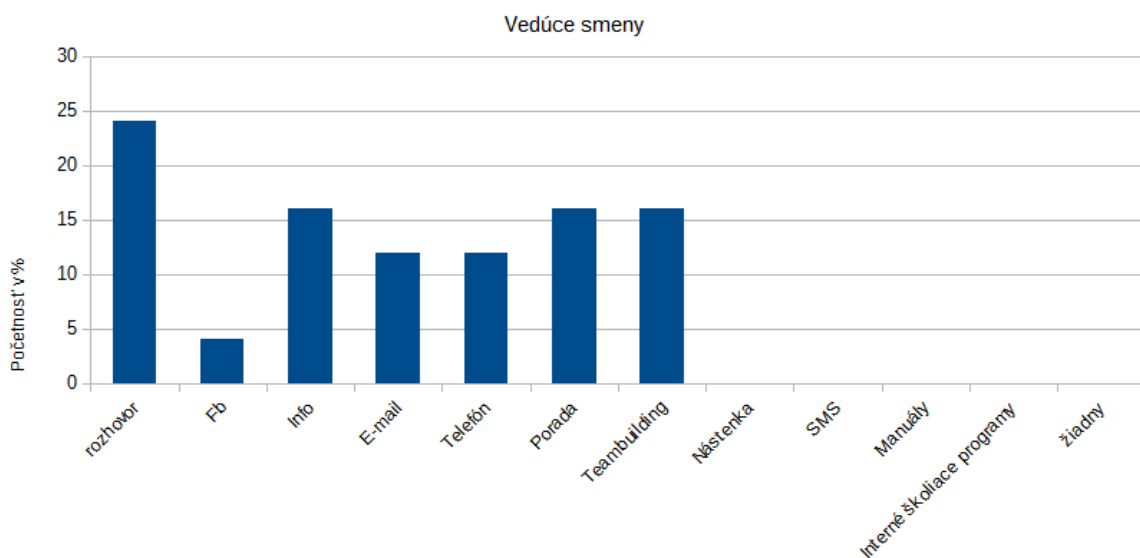
VEDÚCA SMENY	Celkom respondentov	Absolútne nesúhlasím	Skôr nesúhlasím	Skôr súhlasím	Maximálne súhlasím	Celkom
		%	%	%	%	
Myslím si, že pri nástupe nového pracovníka do firmy, mu je venovaná potrebná starostlivosť na zapracovanie a zorientovanie sa.	7	0	0	85,7	14,3	100
Nedorozumenia či konflikty sú riešené vhodnými komunikačnými kanálmi.	7	0	28,6	57,1	14,3	100
Komunikácia s ostatnými kolegami v mojom tíme je dostatočná.	7	0	0	71,4	28,6	100
Moja komunikácia s ostatnými kolegami v iných tímoch je dostatočná.	7	0	0	85,7	14,3	100
Porady môjho oddelenia sú dobre organizované a efektívne.	7	0	0	57,1	42,9	100
Vidím prekážky v internej komunikácii (vo vzťahu ja a manager môjho oddelenia).	7	42,9	28,55	28,55	0	100
Vidím prekážky v internej komunikácii (vo vzťahu ja a členovia môjho tímu).	7	42,85	42,85	14,3	0	100
Komunikácia vo firme je dostatočná.	7	0	0	85,7	14,3	100
Som vo firme spokojný/á.	7	0	0	71,4	28,6	100

Zdroj: vlastné spracovanie

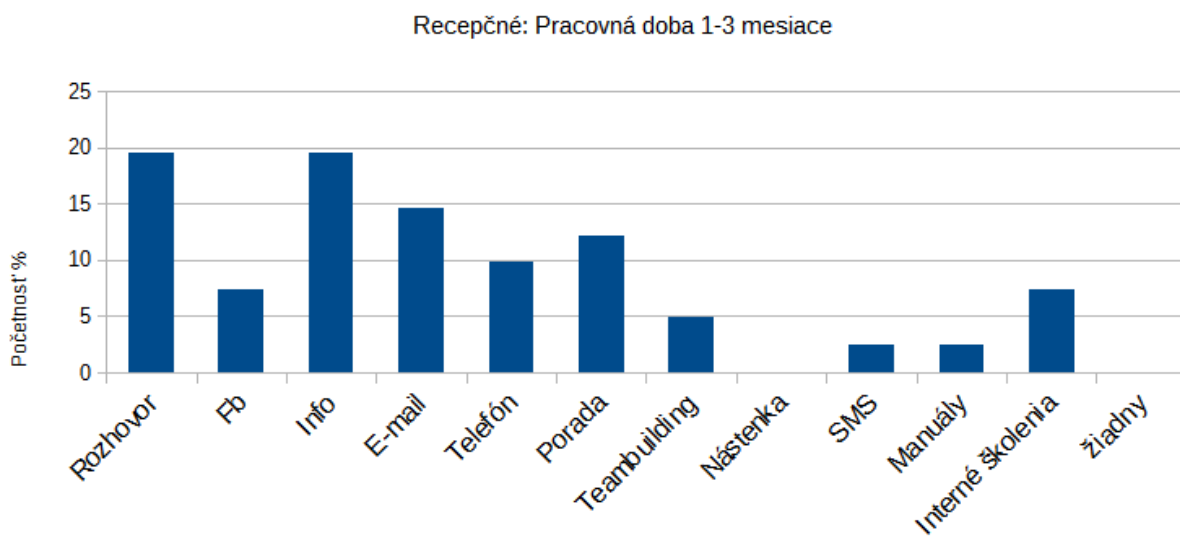
Tabuľka 11 – Vyhodnotenie otázky 8, pozícia recepčná

RECEPČNÁ	Celkom respon.	Absolútne nesúhlasím		Skôr nesúhlasím		Skôr súhlasím		Maximálne súhlasím		Celkom %
		%		%		%		%		
		1-3 mes.	1 rok a viac	1-3 mes.	1 rok a viac	1-3 mes.	1 rok a viac	1-3 mes.	1 rok a viac	
Myslím si, že pri nástupe nového pracovníka do firmy, mu je venovaná potrebná starostlivosť na zapracovanie a zorientovanie sa.	23	0	15,4	30	7,7	40	38,45	30	38,45	100
Nedorozumenia či konflikty sú riešené vhodnými komunikačnými kanálmi.	23	0	15,4	10	7,7	80	53,8	10	23,1	100
Komunikácia s ostatnými kolegami v mojom tíme je dostatočná.	23	0	0	30	0	40	38,5	30	61,5	100
Moja komunikácia s ostatnými kolegami v iných tímoch je dostatočná.	23	0	0	60	30,8	10	46,1	30	23,1	100
Porady môjho oddelenia sú dobre organizované a efektívne.	23	0	0	10	38,5	60	30,75	30	30,75	100
Vidím prekážky v internej komunikácii (vo vzťahu ja a manager môjho oddelenia).	23	20	38,45	60	38,45	20	15,4	0	7,7	100
Vidím prekážky v internej komunikácii (vo vzťahu ja a členovia môjho tímu).	23	20	38,4	70	30,8	0	15,4	10	15,4	100
Komunikácia vo firme je dostatočná.	23	0	0	0	23,1	90	46,15	10	30,75	100
Som vo firme spokojný/á.	23	10	7,7	10	7,7	30	53,8	50	30,8	100

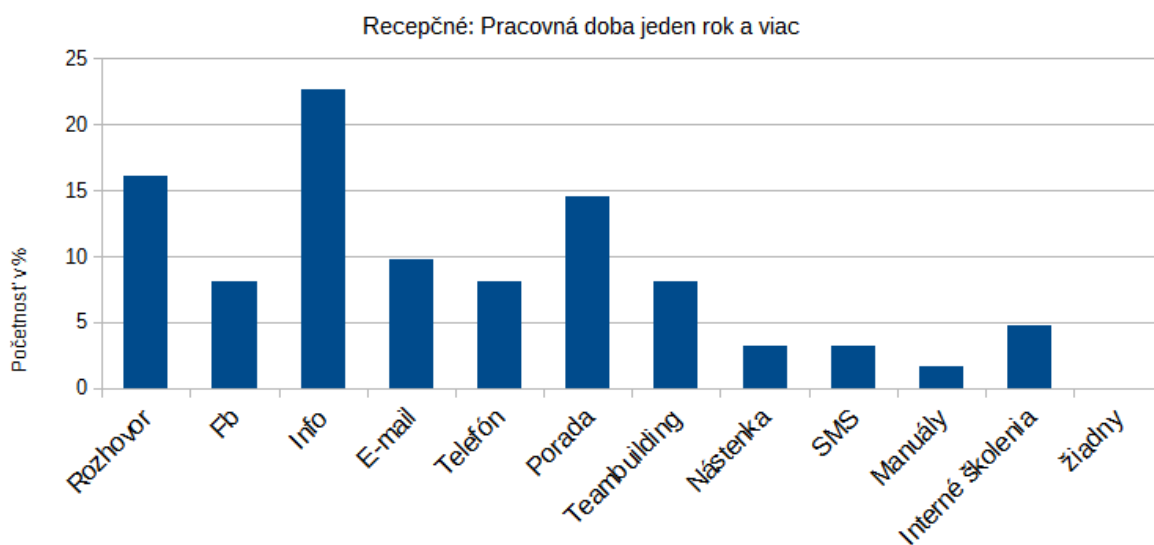
Zdroj: vlastné spracovanie



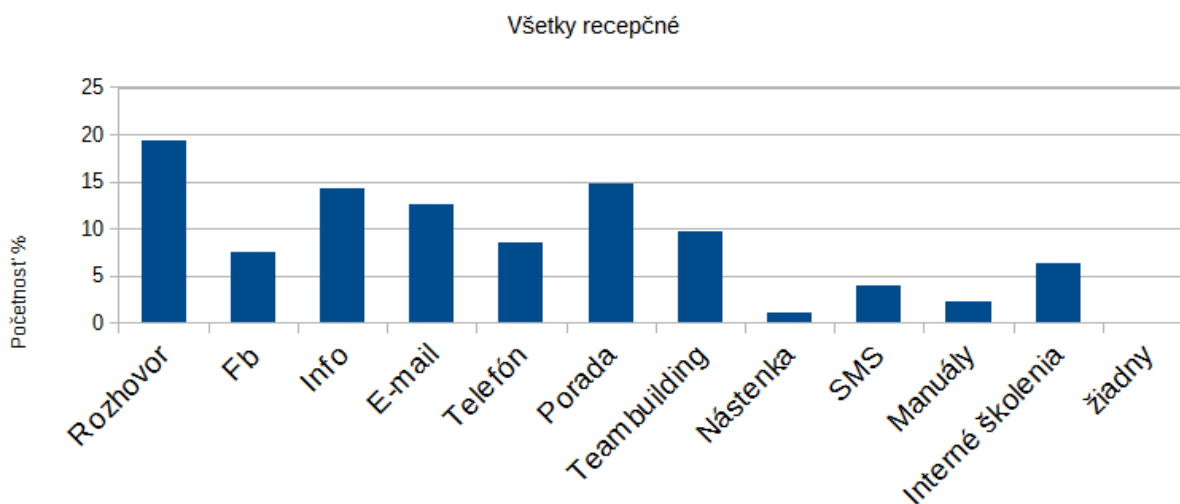
Graf 1 - Najefektívnejšie komunikačné kanály – Vedúce smeny
Zdroj: vlastné spracovanie



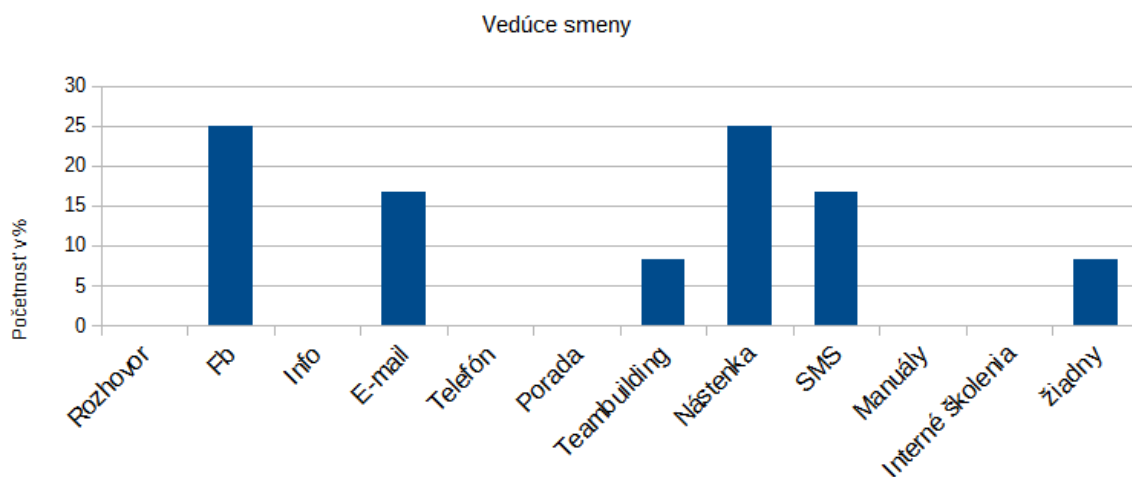
Graf 2 - Najefektívnejšie komunikačné kanály – Recepčné (1-3 mesiace)
Zdroj: vlastné spracovanie



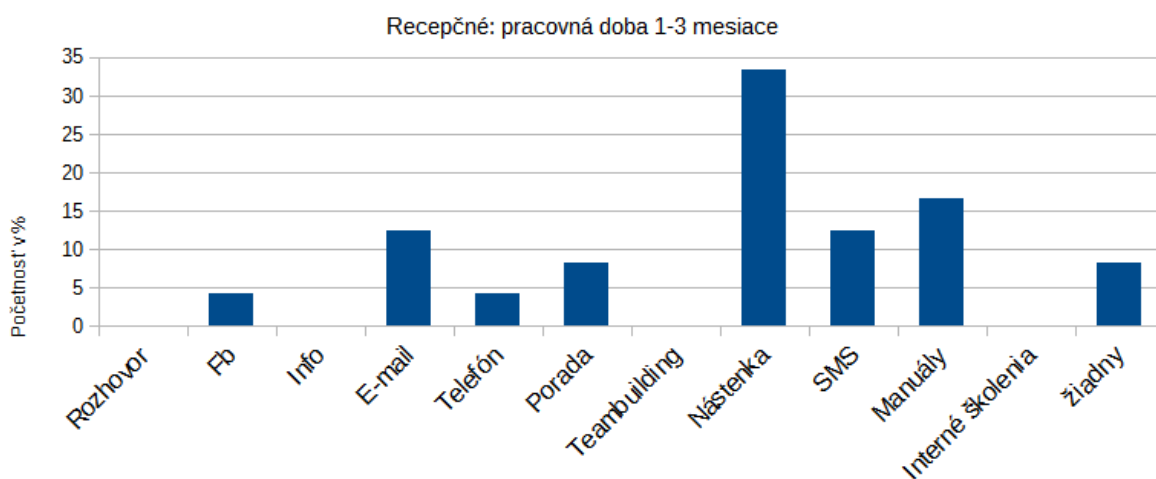
Graf 3 - Najefektívnejšie komunikačné kanály – Recepčné (jeden rok a viac)
Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 4 - Najefektívnejšie komunikačné kanály – Všetky recepčné
Zdroj: vlastné spracovanie

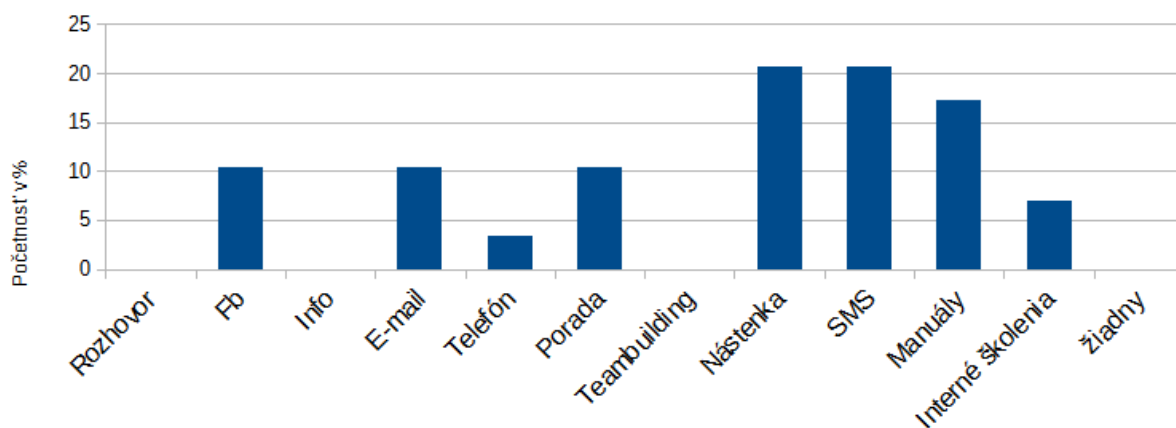


Graf 5 - Najmenej efektívne komunikačné kanály – Vedúce smeny
Zdroj: vlastné spracovanie



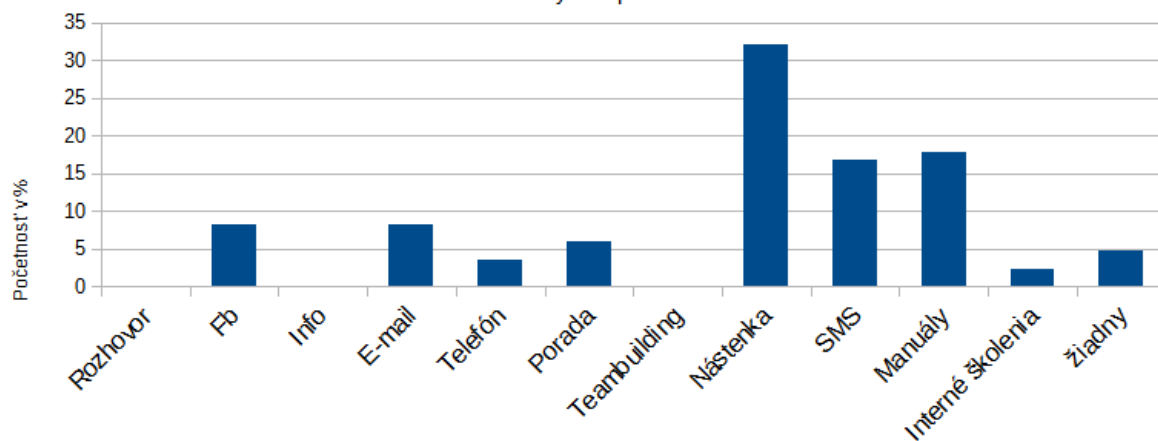
Graf 6 - Najmenej efektívne komunikačné kanály – Recepčné (1-3 mesiace)
Zdroj: vlastné spracovanie

Recepčné: pracovná doba jeden rok a viac

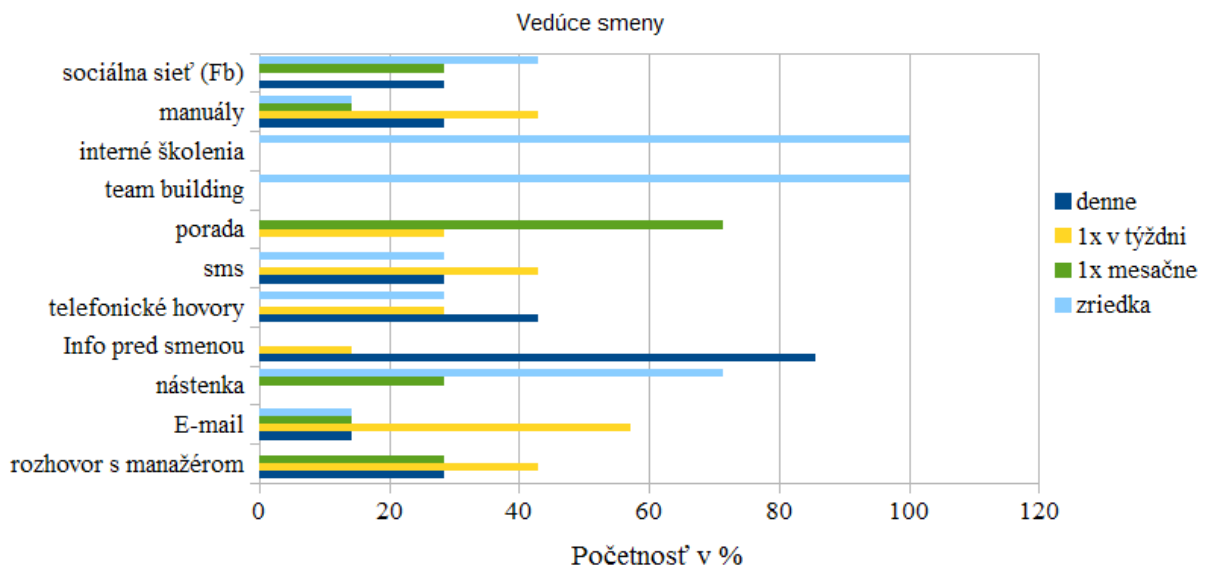


Graf 7 - Najmenej efektívne komunikačné kanály – Recepčné (jeden rok a viac)
Zdroj: vlastné spracovanie

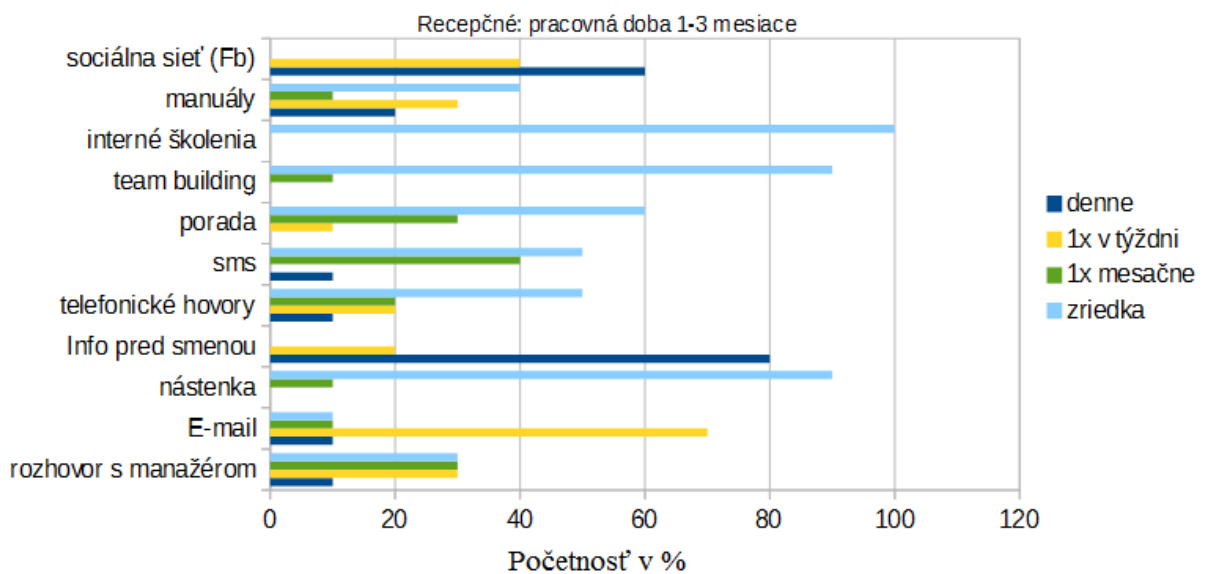
Všetky recepčné



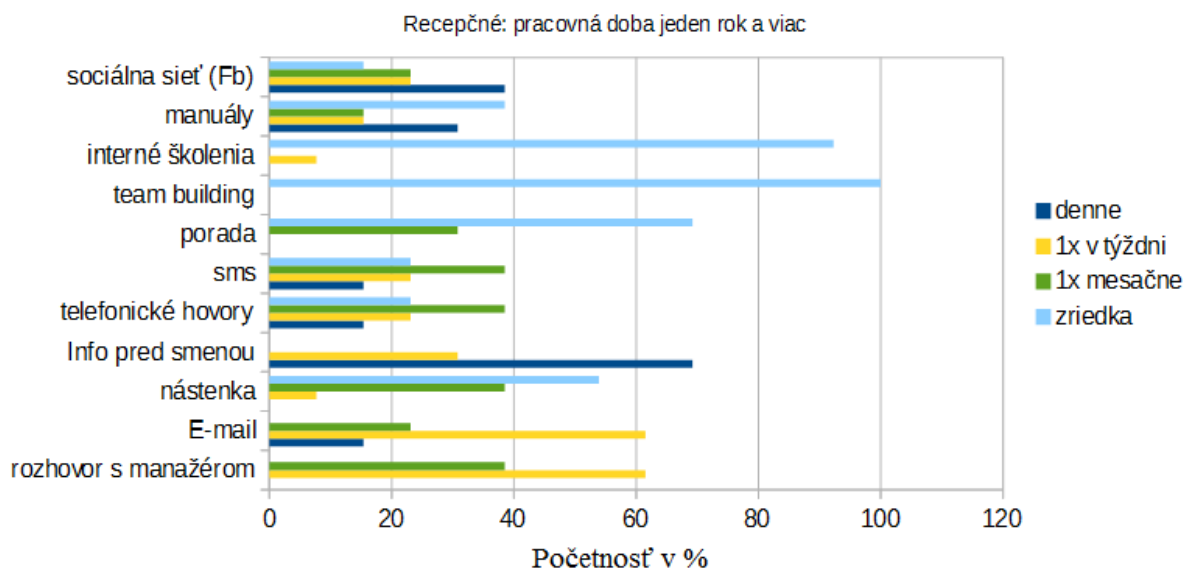
Graf 8 - Najmenej efektívne komunikačné kanály – Všetky recepčné
Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 9 - Využívanosť komunikačných kanálov – Vedúce smeny
Zdroj: vlastné spracovanie

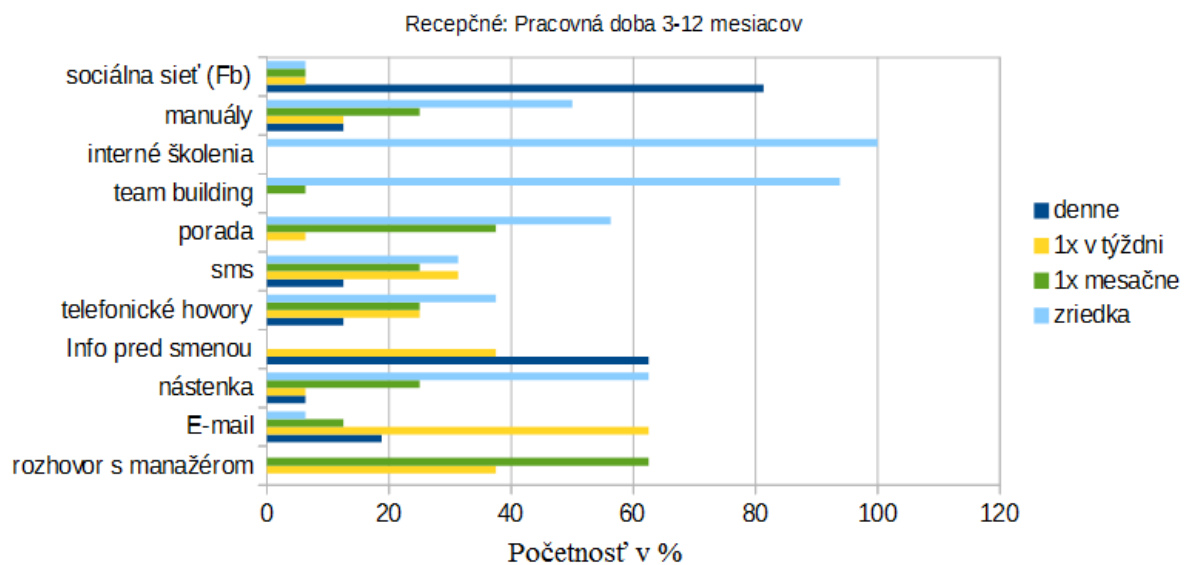


Graf 10 - Využívanosť komunikačných kanálov – Recepčné (1-3 mesiace)
Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 11 - Využívanosť komunikačných kanálov – Recepčné (jeden rok a viac)

Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 12 - Využívanosť komunikačných kanálov – Recepčné (3-12 mesiacov)

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 12 – Vyhodnotenie otázky 12 – Vedúce smeny

Početnosť	Odpovede – Vedúce smeny
1	Slovní komunikace s určitou osobou, které se věc/problém týká.
1	Aby nadřízení dokázali předat svým podřízeným i negativní hodnocení. Přátelské prostředí firmy má podle mě za následek, že nechtějí říkat špatné věci tak, jak jsou.
1	Zkusit více komunikovat s recepcemi jako s týmem. Existuje systém osobní účasti na výplatách, ovšem setkání všech jako celku tak běžné není. Bylo by potřeba častěji. Stejně tak teambuildingové akce a společné aktivity by mohly pomoci stmelit tým.
1	Očekávala bych lepší komunikaci ze stran recepčních. Pokud je někde nějaký problém či jiné záležitosti, je potřeba, aby to předaly dál. Nejlépe své provozní manažerce. Jinak by bylo skvělé, kdyby byly častější porady všech barů a také teambuildingy!
1	Ve firmě se mi líbí, ale mohlo by se vždycky počkat na potvrzené informace od vedení a nerozšiřovat si to mezi sebou s předstihem, často mylně.
1	Společné akce.

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 13 - Vyhodnotenie otázky 12 – Recepčná (1-3 mesiace)

Početnosť	Odpovede – Recepčné (1-3 mesiace)
1	Setkávání/akce i mezi ostatními týmy (SPA, HR, sauna, maséři apod.).
1	Každý říká něco jiného. Lepší je pevný řád, jak co dělat. Info pro každého i pro krátké směny denně.
1	Více porad.
1	Více hromadných porad.
1	Firemní skype do PC na komunikaci mezi směnou kromě mobilu, lépe vyznačené Info, aby člověk hned věděl co se týká sauny, co HR, co SPA nebo co bazén baru a nemusel to tam tak hledat (např. použít barvy, nebo to nějak oddělit).
1	Nenapadá mě žádné zlepšení, myslím si, že interní komunikace je dostačující.
3	Nevím.
1	Mně osobně chybí více motivace během práce. Školení bylo podle mě skvěle připravené, ale při samotné práci mi chybí motivace, proč bych to vlastně měla dělat nejlépe, jak dokážu. Nevím co je cílem našeho týmu.

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 14 – Vyhodnotenie otázky 12 – Receptčné (3-12 mesiacov)

Početnosť	Odpovede – Receptčné (3-12 mesiacov)
1	Portál pro zaměstnance, kde budou všechny novinky a aktuality co se podniku týče.
1	Nemám návrh na zlepšení.
1	Porady častěji než jednou za rok (od té doby, co ve firmě pracuji, byla porada po 9 měsících jenom jednou a té jsem se zrovna nemohla zúčastnit), více různých školení, lepší odměny při větší vytíženosti wellness centra.
1	Častější SPOLEČNÉ porady, tembuildingy.
1	Komunikace funguje výborně, není třeba zlepšovat.
1	Myslím, že komunikace v naší firmě funguje velmi dobře.
1	Nemám výtky, dle mého názoru komunikace ve firmě funguje lépe, než kde jinde.
1	Více teambuildingu, více možností vidět se s ostatními členy
2	Častejšie porady, team building, školení
1	Lépe zapojit nové kolegyně do práce a věnovat jim dostatek času na zaučení.
1	Poradu s vedením na téma vize firmy, aby všichni věděli, co je prioritou a čeho konkrétně chce firma dosáhnout.
1	Nic.
1	Nemyslím si, že by bylo třeba zlepšovat.
1	Možná častější porady nebo team building.
1	.

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 15 – Vyhodnotenie otázky 12 – Recepčné (12 mesiacov a viac)

Početnosť	Odpovede – Recepčné (12 mesiacov a viac)
1	Aby manažment stál 100% na strane nás, keď jednáme podľa provozního řádu a ne na strane zákazníků. Někteří v konfliktu umějí polevit a my nemáme oporu.
1	Soustředila bych zaměstnance na sebezpoznání, poté by se dalo více pracovat na vzájemných vztazích.
1	Aby jsme se informace o novinkách ve wellness ale i provozních věcí dozvěděli dřív, než nastoupíme na směnu. Někdy o změnách ve wellness ví dřív zákazník (např. ze sociálních sítí) než my.
1	Teambuilding, prohloubení vztahů se všemi zaměstnanci.
2	Více společných akcí.
2	Nic.
1	Větší komunikace mezi týmy (sauna tým, spa, hlavní recepce), předávání info ohledně změn pracovních pozic (hlavní recepční → vedoucí směny).
1	Více motivovat zaměstnance, větší pozornost a výhody pro dlouhodobě zaměstnané (poskytnout jim pohodlí a dobré podmínky, aby práci měli rádi a zůstali tam co nejdéle).
3	.

Zdroj: vlastné spracovanie